



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZIT OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Personální strategie podniku s důrazem na měření lidského kapitálu  
Human Resource Strategy Focusing on the Measurement of Human  
Capital

Student: Bc. Jana Greplová  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jana Greplová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Personální strategie podniku s důrazem na měření lidského kapitálu**  
**Human Resource Strategy Focusing on the Measurement of Human Capital**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska personální strategie a měření výkonnosti lidského kapitálu ve společnosti
  3. Praktická aplikace zaměřená na formulaci personální strategie a měření výkonnosti lidského kapitálu ve společnosti
  4. Návrh personální strategie a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Amstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469641.  
BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.  
HANZELKOVÁ, Alena, Miroslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně. Uvedla jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpala.

Ve Frýdku-Místku dne 29.3.2016

.....  
  
Bc. Jana Greplová

### ***Poděkování***

*Mé poděkování patří Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala. Poděkování patří také zaměstnancům Vyncke s.r.o. za poskytnuté informace a spolupráci při psaní této diplomové práce*

## OBSAH

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PERSONÁLNÍ STRATEGIE A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI LIDSKÉHO KAPITÁLU VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>5</b>
2.3. Strategie společnosti .....	7
2.4. Mise společnosti .....	12
2.5. Vize společnosti .....	13
2.6. Definování firemních cílů .....	14
2.7. Personální strategie společnosti .....	16
2.8. Externí analýzy společnosti .....	17
2.8.1. SLEPT analýza .....	17
2.8.2. Porterova analýza .....	18
2.9. Interní analýza .....	19
2.9.1. Dotazníkové šetření .....	20
2.9.2. Měření lidského kapitálu .....	20
2.10. SWOT analýza .....	23
<b>3. PRAKTICKÁ APLIKACE ZAMĚŘENÁ NA FORMULACI PERSONÁLNÍ STRATEGIE A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI LIDSKÉHO KAPITÁLU VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>27</b>
3.1. Základní informace .....	27
3.2. Dosavadní historie .....	28
3.3. Předmět činnosti .....	30
3.4. Kultura společnosti .....	31
3.5. Organizační struktura .....	32
3.6. Mise .....	33
3.7. Vize .....	34

<b>3.8. Strategie .....</b>	<b>35</b>
<b>3.9. Strategická analýza .....</b>	<b>39</b>
<b>3.9.1. Externí analýzy .....</b>	<b>39</b>
<b>3.9.2. Interní analýza.....</b>	<b>51</b>
<b>4. NÁVRH PERSONÁLNÍ STRATEGIE A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>85</b>
<b>5. ZÁVĚR.....</b>	<b>91</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>93</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>98</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>98</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>100</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>100</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>103</b>



## 1. Úvod

*„Máte-li budovy a stroje, máte jen mrtvý kapitál, bez života a bez funkce. Nevíte co dělat, jak to dělat a proč to dělat. Chybí vám ten nejdůležitější kapitál: lidské znalosti. Pouze lidé a jejich mozky mohou dát všem ten beton a cihly a železo a ocel do pohybu“*  
(Zelený, 2005, str. 54).

Již Tomáš Baťa si byl vědom důležitosti zaměstnanců a jejich kapitálu v organizaci. O tom, že lidské zdroje jsou to nejcennější, co firma má, již bylo napsáno mnohé. Podstatné je, že tuto významnost si začínají uvědomovat i čeští podnikatelé.

Ve své diplomové práci se zabývám personální strategií a měřením lidského kapitálu ve firmě Vyncke s.r.o., která se zabývá výrobou průmyslových kotlů na spalování biomasy.

Cílem práce je zhodnocení současné personální situace ve vybrané společnosti a pomocí metod SLEPT analýzy metodou MAP, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, dotazníkovým šetřením mezi odchozími zaměstnanci a měřením lidského kapitálu navrhnout strategické operace vedoucí k naplnění personálních strategických cílů společnosti. Důvodem k volbě toho tématu byl můj samotný zájem o tuto problematiku a potřeba jejího řešení ve vybrané firmě, kde jsem zaměstnaná. V této společnosti dosud není personální strategie zpracována a touto prací jsem chtěla přispět ke zkvalitnění personální práce v organizaci.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické, které se dále člení do podkapitol. První a poslední kapitulu tvoří úvod a závěr. V kapitole *Teoretická východiska personální strategie a měření výkonnosti lidského kapitálu ve společnosti* se věnuji teoretickým východiskům práce. Jsou v ní popsány základní teoretické pojmy vztahující se k tvorbě personální strategie jako podnik, kultura podniku, strategie společnosti, její mise a vize, tvorba strategických cílů, popis personální strategie, definice pojmu lidský kapitál a měření lidského kapitálu. Druhou část teoretické práce tvoří popis vybraných metod, které byly použity pro strategickou analýzu firmy Vyncke s.r.o. Jedná se o metody: SLEPT analýza zpracována metodou MAP, pro analýzu

oborového okolí Porterova analýza pěti konkurenčních sil, dotazníkové šetření mezi odchovými zaměstnanci a měření lidského kapitálu pomocí metodologie studie HR Controlling institutu Saratoga a SWOT analýza.

V praktické části Návrh personální strategie a doporučení uplatňují teoretická východiska z předchozí kapitoly. Nejprve je představena společnost Vyncke s.r.o., její historie, kultura, mise a vize, celková strategie. V druhé části praktické práce je provedena interní a externí analýza pomocí vybraných metod. Zjištěné hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky jsou shrnuty v maticích EFE a IFE a následně v matici TOWS, která byla použita pro zpracování SWOT analýzy. Ze zjištěných výsledků jsou navrženy strategické operace vedoucí k naplnění strategických cílů v personální oblasti a vyjádření ke slabým stránkám a hrozbám společnosti.

V závěru práce je shrnutí dosažených výsledků a zhodnocení, zda bylo dosaženo cíle práce.

Pro zpracování diplomové práce byly použity jednak interní materiály firmy Vyncke s.r.o., za jejichž poskytnutí firmě moc děkuji. Dále byla použita odborná literatura od autorů Armstrong, Bláha, Jakubíková, Keřkovský a další. Výhodou při zpracování byl fakt, že prostředí firmy dobře znám, neboť se v něm pohybuji již deset let.

## 2. Teoretická východiska personální strategie a měření výkonnosti lidského kapitálu ve společnosti

V teoretické části budou popsány teoretické aspekty diplomové práce.

### 2.1. Podnik

Definicí pojmu podnik obsahoval do konce roku 2013 obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. v § 5 Všeobecná ustanovení. Podle tohoto zákona se podnikem rozuměl „...soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“<sup>1</sup> Pojem podnik, resp. obchodní závod nově definuje nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. § 502 jako „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“<sup>2</sup> Odborníci vymezují podnik různě. Podle *Vebera a Srpové (2012)* se v nejužším slova smyslu jedná o subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. V moderním pojetí je podnik chápán jako systém, jako živý organismus, např. dle *Hradeckého et al. (2008)* se jedná o relativně uzavřený systém, který transformuje práci, energii a informace z okolí podniku na výstupy do okolí podniku. Okolí podniku je tvořeno odběrateli, dodavateli, bankovními institucemi aj. Podle autorů *Woheho a Kislingerové (2007)* existuje vícero definicí podniku, ale shoda panuje v tom, že podnik je organizovaná hospodářská jednotka, ve které se zhotovují a následně prodávají statky a služby.

### 2.2. Kultura podniku

Při tvorbě strategie podniku je důležité brát v potaz kulturu dané organizace. Cílem je dosáhnout souladu mezi podnikovou strategií a danou kulturou v podniku. V posledních letech se kultura dostává do popředí zájmů vedení společností, neboť

---

<sup>1</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník (v tehdy platném znění). [online]. [Cit. 9.3. 2016] Dostupné: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

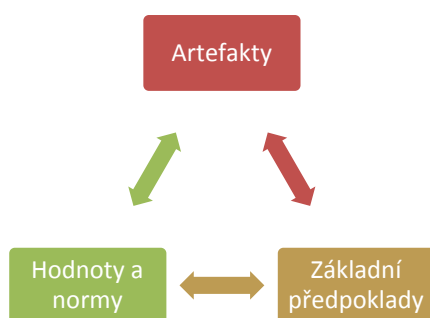
<sup>2</sup> Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. [online]. [Cit. 9.3. 2016] Dostupné: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h4d2.aspx>

z dlouhodobého hlediska může významně ovlivňovat úspěšnost podniku. Dobře zakotvena firemní kultura může být hnacím pohonem, ale také brzdou vývoje společnosti. „*Kultura organizace je způsob sdílení určitého přesvědčení, norem a hodnot v organizaci, které formují způsob, jakým lidé jednají a vzájemně na sebe působí, a výrazně ovlivňují způsoby toho, jak se věci dělají*“ (Armstrong, 2011, str. 49). Důvodem stoupající zájmu o tento jev je současné turbulentní prostředí, globalizace a větší propojení světa. Podnikatelské prostředí je plné změn, které probíhají velkou rychlostí a firmy na ně musí flexibilně reagovat. Organizační kultura se tak stává další konkurenční výhodou.

Podle Lukášové (2004) lze na organizační kulturu nahlížet ze dvou úhlů. Jedním z nich je interpretativní, který chápe kulturu jako něco, co je. Druhý pohled objektivistický ji chápe jako něco, co organizace má. Organizační kulturu můžeme obecně chápat jako „*soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy*“ (Lukášová, 2004, str. 15). Kultura tedy není jen způsob chování a sdílení hodnot, ale má také materiální povahu v podobě budov, strojů, dokumentace, etického kodexu apod.

Studiu organizační kultury se významně věnoval organizační psycholog Edgar Schein, který vytvořil model organizační kultury, viz následující obrázek č. 2.1. Scheinův model organizační kultury.

**Obr. č. 2.1. Scheinův model organizační kultury:**



*Zdroj: Scott Poole, 2004, str. 203, upraveno.*

Schein člení organizační kulturu na tři složky: artefakty, hodnoty a normy a základní předpoklady. Artefakty jsou nejviditelnější a nejjasnější složkou organizační

kultury. Dělí se na materiální (budovy, stroje, dokumentace, prospekty aj.) a nemateriální složku (zvyky, rituály, jazyk, firemní historky aj.). Hodnoty a normy patří k důležitým jevům firemní kultury, neboť určují, jak se zaměstnanci chovají v určitých situacích. Jsou to nepsaná pravidla a zásady chování. Za jádro firemní kultury považuje Schein základní předpoklady. Je to nejhlubší a neuvědomělá rovina firemní kultury, která funguje zcela automaticky a samozřejmě. Patří zde myšlenky a názory na fungování reality, které jsou zafixované v chování každého zaměstnance a lze je jen těžko měnit.

### 2.3. Strategie společnosti

Tvorba strategie je jeden z nejdůležitějších rozhodnutí managementu podniku. V dnešním neustále se zrychlujícím a dynamickém ekonomickém prostředí je dobře formulovaná a implementovaná strategie velkou konkurenční výhodou, neboť umožňuje pružně reagovat na měnící se podmínky, nové příležitosti a hrozby. Podniky, které ještě stále nemají vypracovanou strategii, pouze rychle reagují na svět kolem nich. Mnohdy velmi zbrkle, špatně a opožděně. Tato rozhodnutí mohou vést až k zániku firmy. Cílem strategie je co nejlépe využít dostupné zdroje, alokovat je a výsledkem je dlouhodobá prosperita firmy a růst její hodnoty.

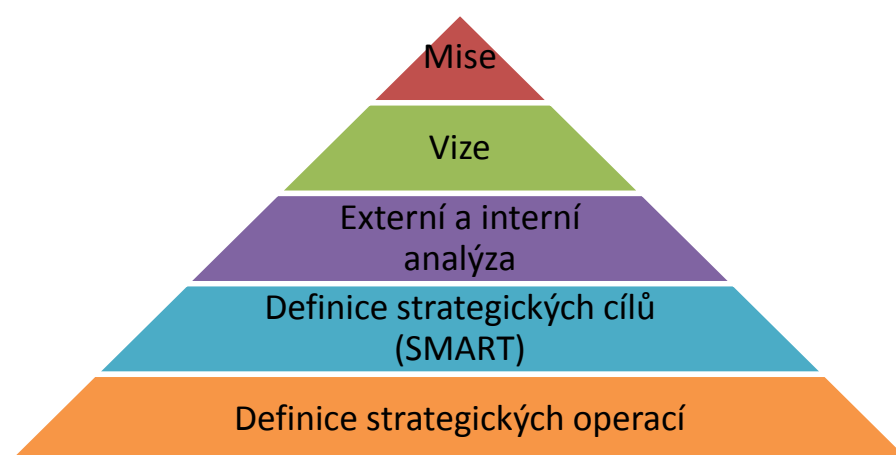
Definicí pojmu strategie je několik. Původně vychází tento pojem z vojenské terminologie, kde strategie určovala směr vojenských operací. V ekonomické oblasti je termín strategie chápán trochu jinak. Nejjednodušší definice podle *Keřkovského a Vykypěla (2006, str.8)* říká, že „strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy.“ *Jakubíková (2008, str. 30)* tvrdí, že „firemní strategie není jen tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů.“ *Fotr a kol. (2012, str. 26)* chápe strategii „jako vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek. Je to široké spektrum hypotéz určujících:

- konkurenční schopnost firmy,
- rozvíjení „core competences“, tedy jedinečných a nenapodobitelných kompetencí firmy,
- naplnění budoucích cílů,
- politiky určující dosažení těchto cílů.“

Hezkou definici uvádí *Jakubíková (2013, str.30)* „strategie není jenom tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů.“

Proces tvorby firemní strategie názorně ukazuje následující obr. č. 2.2. Tvorba firemní strategie. Na vrcholu každé strategie stojí mise a vize společnosti, následuje interní a externí analýza (mikroprostředí a makroprostředí), definice strategických cílů a z nich formulace strategických operací.

**Obr. č. 2.2. Tvorba firemní strategie:**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr a kol. (2012), upraveno.*

Proces tvorby strategie neboli její formulace je jen prvním krokem. Následuje ještě významnější krok a tím je samotná implementace strategie ve firmě. Posledním krokem je hodnocení strategie, kdy měřítkem je dosažení či nedosažení stanovených cílů. *Fotr a kol. (2012)* ve své knize *Tvorba strategie a strategické plánování* navrhuje rozdělit proces tvorby strategie do fází čtyř vzhledem k náročnosti přechodu od formulace strategie do její realizace. Fáze jsou následující: formulace strategického záměru (na základě externí a interní analýzy se generují různé scénáře vývoje); tvorba strategického plánu (stanovení funkčních strategií); implementace strategie (cíle pro operativní řízení a k nim disponibilní zdroje); hodnocení strategie (měření výkonnosti strategie pomocí nástroje, kterým je controlling).

Celková firemní strategie je hlavní zastřešující strategií firmy a stojí na jejím vrcholu a představuje společenskou odpovědnost organizace, říká jaké hodnoty firma

vyznává, jaká bude její společenská role. Hierarchii podnikových strategií ukazuje následující obr. č. 2.3. Hierarchie firemních strategií.

**Obr. č. 2.3. Hierarchie firemních strategií:**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Mallya (2007, str.35)*

Firma správně vytváří čtyři stupně strategií. Na samotném vrcholu stojí hlavní podnikatelská strategie. Pod ní následuje podniková neboli korporátní strategie, která představuje základní rozhodnutí podniku, např., na kterém trhu bude prodávat, v jakém odvětví bude firma působit, jaký výrobek bude vlastně prodávat apod. Následuje obchodní strategie pro jednotlivé SBU (Strategic business unit). „SBU jsou relativně samostatně orientované jednotky s rozsáhlou mírou manažerské autonomie. Jejich předností je rychlejší odezva na změny v podnikatelském prostředí, těsnější vazba na zákazníka, dynamičtější a kvalitnější rozhodovací proces i efektivnější management rizik“ Fotr a kol. (2012, str. 93). Do SBU se většinou dělí firmy, která vyrábějí různé výrobky pro různé trhy. Mají samostatné cíle, zdroje a odlišné strategie. „Strategie podnikatelských jednotek se skládá z různých složek: úloha trhu, přednost soutěžení, rozbor výchozí situace, strategická cílová pozice, hlavní kroky a časový plán. Těchto pět prvků strategie na sebe navzájem působí a měly by se vzájemně posilovat“ Mallya (2007, str. 37). Nejnižší je operativní neboli funkční strategie, kam patří i personální strategie. Jedná se o rozpracovanou obchodní strategii do různých částí podniku: personální strategie, marketingová, finanční, výrobní apod. Funkční strategie napomáhají dosažení strategických cílů a jsou v souladu se strategiemi, který jsou výše. Pro každý podnik jsou funkční strategie jiné, neboť každý podnik má jiné podmínky

(Mallya, 2007). Při formulaci strategií by mělo být postupováno odshora dolů, zároveň by měla mezi nimi fungovat zpětná vazba zdola nahoru (Hanzelková a kol., 2013).

Existuje několik typů strategií. Podle Fotra a kol. (2012) rozlišujeme tyto obecné typy strategií:

- 1. Ofenzivní strategie:** jedná se o růstové strategie, které mohou vést k organizační integraci, kdy může podnik zaniknout nebo vzniknout nový. Patří sem fúze a akvizice.
- 2. Intenzivní strategie:**
  - a. Penetrace (proniknutí) na trh
  - b. Rozvoj trhu (nový segment trhu)
  - c. Vývoj trhu (zvýšení prodeje)
- 3. Strategie diverzifikace:**
  - a. Koncentrická (soustředná) diverzifikace (doplnění programu o nový produkt)
  - b. Horizontální diverzifikace (nový produkt nové generace)
  - c. Složená diverzifikace (nový produkt na novém trhu)
- 4. Defenzivní strategie:**
  - a. Společný podnik (Joint Venture)
  - b. Omezení (reorganizace, restrukturalizace či redukce firmy)
  - c. Prodej části firmy
  - d. Likvidace celé firmy
- 5. Marketingové strategie:**
  - a. Minimalizace nákladů
  - b. Diferenční strategie
  - c. Strategie zaostření
- 6. Strategické aliance**
- 7. Nadnárodní podniky**

Další typologie strategií vychází z matice TOWS, což je analytická metoda, která porovnává vnější hrozby a příležitosti se silnými a slabými stránkami podniku. Tato matice je použita v praktické části této práce a je znázorněna na obr. č. 2.4. Matice TOWS.



Obr. č. 2.4. Matice TOWS:

	<b>Silné stránky (S)</b> Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	<b>Slabé stránky (W)</b> Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....
<b>Příležitosti (O)</b> Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	<b>Strategie (SO)</b> Využít S na identifikované O. <b>Ofenzivní přístup – Maxi – Maxi</b> <i>Komparativní výhoda, využívat soulad zdrojů a poptávky.</i>	<b>Strategie (WO)</b> Překonat W při sdílení O. <b>Opatrný přístup – Mini – Maxi</b> <i>Investice do produktů, sklizeň, kooperace.</i>
<b>Hrozby (T)</b> Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	<b>Strategie (ST)</b> Využít S a vyhnout se T. <b>Maxi – Mini</b> <i>Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb.</i>	<b>Strategie (WT)</b> Důraz na management rizik. <b>Mini – Mini</b> <i>Ustupovat, kompromisy, event. likvidace.</i>

Zdroj: Fotr (2012, str.53)

Z této matice vycházejí čtyři typy strategií (Fotr a kol., 2012):

1. **Strategie Maxi – Maxi (SO):** uplatnění silných stránek S firmy při využití vnějších příležitostí O. V potaz ale také musíme brát slabé stránky W a vnější hrozby T.
2. **Strategie Mini – Maxi (WO):** zaměření na rozvoj. Firma by měla zapracovat na zlepšení svých slabých stránek W, které brání plnému využití vnějších příležitostí O. Nejlepší strategií je zde společný podnik (Joint Venture).
3. **Strategie Maxi – Mini (ST):** zaměření na využití silných stránek S a omezení vnějších hrozeb T. Strategie, která se snaží připravit na možné vnější hrozby.
4. **Strategie Mini – Mini (WT):** jedná se o defenzivní strategii, při které se firma zaměřuje na eliminaci slabých stránek W a vyhýbání se vnějším hrozbám T. Jednou z možných strategií může být i likvidace.

Výběr vhodné strategie záleží na vnějších a vnitřních faktorech firmy.

## 2.4. Mise společnosti

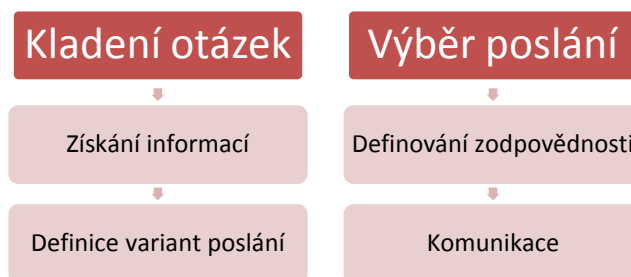
Každá společnost existuje z nějakého důvodu a není to jen dosahování zisku. Mise nám jednoduše říká, proč organizace existuje. Mise přitom musí respektovat historii firmy, strategické cíle, kulturu společnosti a její prostředí. Je formulována směrem dovnitř k zaměstnancům firmy, tak aby pochopili, jak jejich činnost napomáhá jejímu plnění a zároveň také všem stakeholderům. Podle Fotra je posláním „*časově nevymezená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity*“ (Fotr a kol., 2012, str. 33). Takto formulovaná mise neboli posláním plní podle Hanzelkové (2013) několik funkcí:

- deklaruje základní strategický záměr firmy,
- má informační charakter a díky veřejně proklamované misi se firma vystavuje vnější kontrole, poskytuje základní informace stakeholderům o svých dlouhodobých záměrech a tím zlepšuje vnímání firmy veřejnosti,
- interně představuje mise základní normu pro chování zaměstnanců a vedení firmy.

Další autoři definují misi jako formulaci, která „*specifikuje současný i budoucí předmět podnikání. Formulovaná mise firmy se tak stává spolu s vizí důležitou součástí procesu tvorby strategie, neboť dává podnikatelům, řídicím pracovníkům i řadovým zaměstnancům jasné vědomí účelu podnikání a napomáhá vytvoření pocitu sounáležitosti s firmou*“ (Srpová a kol. 2010, str. 130). Hanzelková (2009) navíc klade důraz na unikátnost mise, která by měla firmu odlišovat od konkurence. Silná mise má přesně vystihovat, čím se firma zabývá. V České republice zatím nejsou mise tak populární jako v zahraničí, jsou často opomíjeny a nebrány vážně. I přesto ale v historii najdeme několik silných misí, např. od Tomáše Bati: „*Baťa obouvá svět*“ nebo „*cokoliv vyrobíme, musí sloužit zákazníkovi dobře, bez ohledu na cenu*“ (Hanzelková, 2009, str.35).’

Při definování mise nám pomůže postup, který znázorňuje následující obr. č. 2.5. Postup definování mise.

**Obr. č. 2.5. Postup definování mise:**



*Zdroj: Blažková, 2007, str. 29.*

Nejprve je třeba si položit základní otázky: Proč jsme na trhu? Kdo jsme? O co usilujeme? K získání odpovědi musíme mít dostatek informací o firmě a jejím okolí. Většinou je pak vytvořeno několik variant posláních a úkolem managementu firmy je výběr té nejlepší, která firmu nejlépe vystihuje. V dalším kroku je nutné vymezit odpovědnost za její realizaci. Posledním krokem je komunikace neboli sdílení posláních se všemi zainteresovanými osobami, jak zaměstnanci, tak i vnějším skupinám jako odběratelé, dodavatelé, zákazníci a další. Důležité je posláním sdělit srozumitelným způsobem, tak aby bylo správně pochopeno.

## **2.5. Vize společnosti**

Na misi společnosti navazuje její vize. Mise je orientována na současný stav, kdežto vize popisuje budoucnost, budoucí žádoucí stav. Podle *Hanzelkové (2009, str. 36)* je vize „*budoucí, velmi vzdálený stav, kterého chce firma dosáhnout.*“ *Fotr a kol. (2012)* chápe vizi jako strukturovaný dokument, ve kterém je přesně stanovena podoba firmy v konkrétním budoucím čase. Časový horizont se různí podle typu podnikání a odvětví, ve kterém se firma nachází. Působí na ni taky ekonomický cyklus, pokud očekáváme krizi, bývá plánovací horizont kratší. „*Vize (vision) představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.*“ (*Jakubíková, 2008, str. 20*).

Stejně jako mise je i vize spíše vnitrofiremním dokumentem a patří mezi motivující dokumenty. Správně formulovaná vize spojuje zaměstnance,

ztotožňuje je s firmou a dává jim jasný směr, kterým se mají ubírat, aby firma dosáhla svých cílů. Její síla spočívá v tom, že je všem členům organizace společná, od řadových zaměstnanců po vrcholové vedení. Vize musí být dobře pochopitelná a realizovatelná. Zároveň by měla být flexibilní, a pokud se definovaná vize odklání od reality, je třeba ji aktualizovat a přizpůsobit měnícím se podmínkám. Mise a vize jsou pak základními kameny pro definování firemních strategických cílů, které pomáhají jejím naplněním.

## 2.6. Definování firemních cílů

Každá firma sleduje určité dlouhodobé cíle, kterých by chtěla v budoucnu dosáhnout. Cíle, které si firma stanoví, vycházejí z její vize a mise, které je obecně načrtávají. Podmínkou pro stavení cílů je, aby byly SMART, což je technika, která vede k definování cílů, tak aby byly:

### Obr. č. 2. 6. SMART cíle:

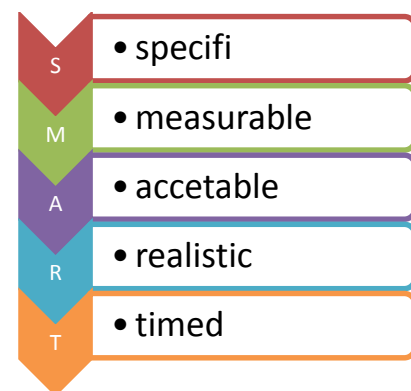
**S (specific)** –  
specifické, přesně a jasně  
definované

**M (measurable)** –  
měřitelné, tak aby se daly  
změřit

**A (accetable)** –  
přijatelné, to znamená pro  
všechny stakeholdery

**R (realistic)** –  
realistické, dosažitelné  
v rámci firemních zdrojů

**T (timed)** – časově  
dosažitelné, ohraničené  
v čase.



*Zdroj: Vlastní zpracování  
dle Hanzelková (2009, str. 10)*

Každý definovaný cíl by tedy měl být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realizovatelný a měřitelný v čase. Důležité je, aby byly cíle hlavně měřitelné z důvodu následného vyhodnocení úspěšnosti či neúspěšnosti

strategie. Firma musí posoudit, zda bylo cílů dosaženo či nikoliv. Časový horizont dosažení cílů je taktéž důležitý. Závisí přitom na mnoha okolnostech (odvětví, konkurence, životní cyklus výrobku aj.) a firma by je měla všechny pečlivě zvážit. Obecně se strategické cíle stanovují v délce jednoho až deseti let.

Podle *Jakubíkové (2008, str. 25)* je „*strategický cíl (strategic goal) žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo také kvantitativními ukazateli.*“ Tvorba cílů je podkladem a vodítkem pro definování firemní strategie. Cíle taktéž ukazují směr a sjednocují všechny činnosti v podniku (*Fotr a kol., 2012*). Strategické cíle dělíme do několika skupin, např. podle *Fotra (2012, str. 89)* na:

- „*cíle marketingové – vztahují se k působnosti firmy na relevantním trhu a uspokojení poptávky odběratelů,*
- *cíle ekonomické – vztahují se k vytváření ekonomického efektu a tvorbě hodnoty firmy,*
- *cíle majetkové – vztahují se k rozvoji a zhodnocení hmotných a nehmotných aktiv společnosti,*
- *cíle rozvojové – vztahují se ke klíčovým milníkům inovačního procesu firmy,*
- *cíle personální – vztahují se k lidskému kapitálu, jeho rozvoji, motivaci, stimulaci a k sociálnímu programu,*
- *cíle ostatní – vztahují se k ostatním prioritám společnosti (např. v oblasti ekologie, bezpečnosti práce, etiky podnikání, tvorby identity firmy apod.).*“

To, které cíle budou prioritní a které nikoliv rozhoduje vedení firmy s přihlédnutím k současným okolnostem. Na definování firemních cílů by se měli podílet i obyčejní zaměstnanci, ne jen management, jen tak se všichni zaměstnanci dokážou s cíly firmy identifikovat a podpořit svou činností jejich realizaci.

Podle času rozlišujeme cíle na krátkodobé neboli taktické (cca do jednoho roku), střednědobé nebo operativní (cca jeden až tři roky) a dlouhodobé neboli strategické (cca více než pět let).

## 2.7. Personální strategie společnosti

Jak už bylo zmíněno výše, personální strategie patří do funkční strategie firmy. Podoba personální strategie se liší firma od firmy. „*Funkční strategie by měly vycházet z odpovídajících nadřazených business strategií, měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech*“ (Hanzelková a kol., 2013, str.26). Možný návrh předkládá Hanzelková a kol. (2013) viz následující obr. č. 2. 7. Možný návrh podoby personální strategie.

**Obr. č. 2. 7. Možný návrh podoby personální strategie:**



Zdroj: Hanzelková a kol. (2013, str. 23)

Každá strategie se skládá ze dvou hlavních prvků a těmi jsou definované strategické cíle a plány, jak jich dosáhnout. Stejně je to i s personální strategií. „*Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace), které mají napomoci dosažení cílů organizace*“ (Kociánová, 2012, str. 91). Pro vytváření personální strategie neexistuje jednotný postup nebo způsob. Záleží na mnoha okolnostech jak uvnitř firmy, tak vně. Pro účely této práce byly použity cíle definované managementem společnosti. Byla provedena externí a interní analýza, které byly zpracovány pomocí matice IFE a EFE a následně zaneseny do matice TOWS. Pro dosažení stanovených cílů byly nakonec definovány jednotlivé strategické operace.

## 2.8. Externí analýzy společnosti

Součástí personální strategie je definování strategických cílů pro oblast řízení lidských zdrojů. Tyto cíle stanovuje nejvyšší vedení společnosti. Podkladem pro stanovení cílů je externí a interní analýza. V této práci je použita pro externí analýzu SLEPT analýza a Porterova analýza. Výstupem externí analýzy je seznam hrozeb vnějšího okolí podniku a seznam příležitostí, jak tyto hrozby eliminovat.

### 2.8.1. SLEPT analýza

SLEPT analýza je analytická metoda, která se řadí mezi externí analýzy makrookolí podniku a je používána na odhad budoucího vývoje společnosti. SLEPT. „*Smyslem analýzy je zjišťovat jak statická data, tak především trendy, ke kterým dochází a z nichž lze usuzovat na budoucí vývoj*“ (Kozel a kol., 2011, str. 45). SLEPT analýza se podle počátečních písmen zaměřuje na vliv prostředí:

- S (social) společenské prostředí
- L (legal) právní prostředí
- E (economic) ekonomické prostředí
- P (political) politické prostředí
- T (technological) technologické faktory

V případě, že je tato analýza zpracovávána pro účely personální strategie, mělo by být vše analyzováno z pohledu na dopad do personální oblasti firmy. Hledáme především jen ty trendy, které nějakým způsobem ovlivňují personální strategii (Keřkovský, 2006).

SLEPT analýzu je možné zpracovat různými způsoby. Pro tuto práci byla vybrána metoda zpracování MAP. Název je opět odvozen z počátečních písmen:

- **M** (monitor) monitorování faktorů prostředí
- **A** (analyse) analýza dosavadního působení klíčových faktorů, které byly vybrány v prvním kroku
- **P** (predict) předpovídání budoucího vývoje vybraných faktorů, zda se jedná o hrozbu podniku nebo její příležitost.

Pomocí metody MAP rozložíme SLEPT analýzu do těchto tří kroků. Výhodou toho zpracování je, že do analýzy vnáší řád. V první fázi můžeme pro identifikaci faktorů použít brainstorming, pro další fáze je důležité mít k dispozici kvantitativní data (Keřkovský a Vykypl, 2006). Tvorba metody má podobu tabulky se sloupci – ovlivňující faktory, analýza dosavadního vývoje, predikce vývoje a označení, zda jde o hrozbu nebo příležitost.

SLEPT analýza se používá nejen při strategickém plánování, akvizicích, fúzích podniků, při uvedení nového výrobku na trh, vstupu na nové trhy apod. Tuto metodu můžeme rozšířit ještě o faktory životního prostředí – PESTLE, nebo mezinárodní faktory, životního prostředí a demografické – PESTLIED, či dále o etické faktory – STEEPLE. V této práci byla použita klasická verze SLEPT analýzy.

### 2.8.2. Porterova analýza

Pro analýzu makrookolí podniku zejména jeho oborového okolí se často používá Porterova analýza. „Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku“ (Keřkovský a Vykypl, 2006, str. 48). Podle Hanzelkové a kol. (2013, str. 76) slouží analýza pro definování personální strategie „ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy/SBU v jejím odvětví a v nalezení příležitostí, jejichž realizace patří do personální oblasti, které by mohly postavení firmy/SBU zlepšovat.“ Porterův model pěti faktorových sil znázorněný na obr. č. 2. 8. Porterův model pěti konkurenčních sil se skládá z:

1. Vyjednávací síla dodavatelů
2. Vyjednávací síla zákazníků
3. Hrozba vstupu nových konkurentů
4. Hrozba vstupu substitutů
5. Rivalita dosavadních konkurentů na daném trhu



**Obr. č. 2. 8. Porterův model pěti konkurenčních sil:**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Hanzelková (2009, str. 109)*

U každé části analýzy se snažíme snížit hrozby na minimum. U vyjednávací síly zákazníků se ptáme, čím lze snížit vyjednávací sílu zákazníků? U vyjednávací síly dodavatelů zase, čím lze vylepšit naši pozici vůči nim? U hrozby vstupu nových substitutů se ptáme, jak ji můžeme snížit? U hrozby vstupu nových konkurentů, jak můžeme zvýšit bariéry vstupu na trh? A konečně u stávající konkurence, jak můžeme vylepšit naši pozici a čím se od konkurence odlišit? (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Při sestavování Porterovy analýzy pro definování personální strategie postupujeme ve dvou krocích (Hanzelková a kol., 2013):

1. Identifikace hrozeb v uvedených oblastech pro personální oblast.
2. Reagujeme na zjištěné hrozby a hledáme příležitosti, které by mohly hrozby eliminovat.

Výstupem analýzy jsou pak definovány základní hrozby a zároveň příležitosti, díky kterým můžeme hrozby oslabit. Například hrozbě vysoké vyjednávací síle dodavatelů, můžeme zaměstnat vhodné nákupčí apod.

## 2.9. Interní analýza

Na provedenou externí analýzu navazuje analýza interního prostředí podniku. Pro účely této práce byly jako interní analýzy použity: dotazník mezi bývalými zaměstnanci a měření lidských zdrojů společnosti. Cílem interní

analýzy je odhalit silné a slabé stránky společnosti. „*Při formulaci funkční strategie obecně by měla být interní analýza specificky zaměřena na identifikaci těch faktorů vnitřního prostředí firmy, které jsou relevantní z hlediska formulace funkční strategie. Jinak řečeno, při analýze by mělo být diskutováno/hodnoceno právě to, co je pro návrh strategie relevantní a bude při návrhu využito. V případě personální strategie se jedná o faktory, které mohou ovlivňovat rozhodování o strategických cílech pro jednotlivé aspekty/oblasti strategie*“ (Hanzelková a kol., 2013, str.96).

### 2.9.1. Dotazníkové šetření

Prvním krokem při interní analýze provedené v praktické části této práce je dotazníkové šetření mezi bývalými zaměstnanci firmy. Dotazník spokojenosti zaměstnanců, ať už současných nebo bývalých, je významným zdrojem informací o silných a slabých stránkách organizace. Při formulaci personální strategie by měl dotazník obsáhnout svými otázkami dílčí části oblasti řízení lidských zdrojů:

- kvalifikační strukturu,
- motivaci zaměstnanců,
- péči o zaměstnance,
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- firemní kulturu,
- mzdy,
- vztah produktivity a mezd (Hanzelková a kol., 2013).

### 2.9.2. Měření lidského kapitálu

Nejprve je třeba si ujasnit pojem lidský kapitál. Vymezení pojmu lidský kapitál se dnes nejvíce přisuzuje autoru Garymu S. Beckerovi, jeho definice zní: „*Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit*“ (Becker, 1963 cit. podle Mazourch a Fischer,

2011, str. 1). Zajímavou definici uvádí i Bourdieu, který tvrdil, že lidský kapitál je jakákoli „*kapacita schopna produkovat zisk a reprodukovat sama sebe ve stejné či rozšířené podobě, schopnost nejen akumulace, ale i směny, konverze a rozšířené produkce*“ (Bourdieu, 1977 cit. podle Mazourch a Fischer, 2011, str. 1).

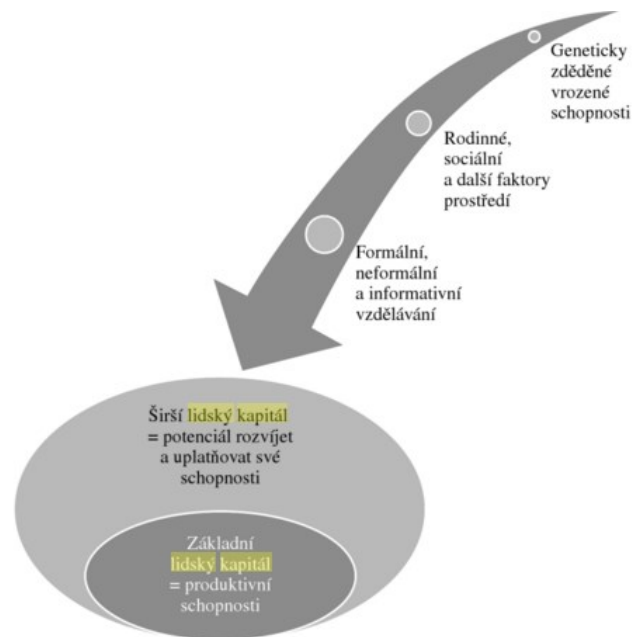
Podle Bláhy a kol. (2013) vychází teorie lidského kapitálu ze dvou zásadních principů:

- lidé v podniku jsou aktiva, která slouží k tvorbě hodnot, ale jen pod podmínkou, že jsou k tvorbě hodnot využívána a investují se jako kapitál;
- přístupu k řízení lidského kapitálu musí být v organizaci podřízeny jejímu poslání, cílům, strategickým plánům.

Na lidský kapitál tedy pohlížíme jako na investici a nikoliv jako na nákladovou položku. Lidský kapitál můžeme dále rozdělit na obecný a specifický. „*Obecná forma lidského kapitálu reprezentuje znalosti a dovednosti využitelné ve všech organizacích a odvětvích. Investice do tohoto typu lidského kapitálu tak zvyšují produktivitu všech organizací. Specifická forma lidského kapitálu reprezentuje znalosti a dovednosti, které mohou být využity jen několika málo, či dokonce pouze jedním zaměstnavatelem. Investicemi do tohoto typu lidského kapitálu se tedy zvyšuje produktivita jen v těch organizacích*“ (Bláha a kol., 2013, str. 21). V poslední době roste ve firmách hlavně důležitost *soft skills*. Zavádějí se různé rozvojové programy na jejich rozvoj, významnou roli začínají hrát ve firmách tzv. kompetenční modely, které stanovují základní rámec požadovaných dovedností a znalostí na dané pozice.

Na složení lidského kapitálu působí dle OECD tři složky, viz následující obr. č. 2. 9. Složení lidského kapitálu. Nejprve jsou to geneticky zděděné předpoklady a schopnosti, které jsou nadále formovány rodinou a dalšími sociálními faktory, které mohou být zase nadále rozšiřovány a formovány dalším vzděláváním. Obr. č. 2.9. Složení lidského kapitálu dále ukazuje, že lidský kapitál můžeme dělit na tzv. základní, což jsou produktivní vlastnosti a schopnosti a tzv. širším lidským kapitálu, který znamená potenciál tyto vlastnosti a schopnosti rozvíjet.

### Obr. č. 2.9. Složení lidského kapitálu:



Zdroj: OECD, 2002 cit. podle Mazourch a Fischer (2011, str. 2)

S rostoucím významem lidského kapitálu je logické, že firmy se snaží o jeho měření, což není vůbec jednoduché. Lidský kapitál je ze své podstaty kvantitativní ukazatel, který se obtížně kvantifikuje. Podle *Armstronga a Taylora (2015)* je význam měření lidského kapitálu dán:

- lidé tvoří přidanou hodnotu, a proto existuje důvod pro jejich zkoumání. Je to důležité z pohledu řízení lidských zdrojů a měření jejich efektivnosti.
- Měřením lidských zdrojů, které se používá k posouzení pokroku při dosahování cílů v oblasti lidských zdrojů.
- Nejen měřením, ale i získáváním vhodných informací a dat, dává organizaci odpověď na to, co je dobré udělat v oblasti řízení lidských zdrojů, jak nejlépe získávat, udržovat a rozvíjet lidský kapitál ve společnosti.

Existuje několik přístupů k měření lidského kapitálu. V této práci byla použita metodika studie HR Controlling institutu Saratoga. Tato studie pomáhá zaměstnavatelům v měření lidského kapitálu jejich společností tím, že jim poskytuje spoustu užitečných informací pomocí celé skupiny indikátorů výkonu

lidského kapitálu. Navíc jim poskytuje srovnání v rámci odvětví a celého světa. Zaměstnavatelé, kteří využívají této studie, získají zajisté konkurenční výhodu.

HR Controlling dělí HR ukazatele do tří okruhů:

- ukazatele dopadu řízení lidského kapitálu na finanční výsledky firmy: zde řadíme finanční ukazatele (výnosy na jednoho pracovníka, náklady na jednoho pracovníka apod.) a ukazatele produktivity (např. celkové náklady na odměňování k celkovým výnosům),
- ukazatele angažovanosti zaměstnanců: ukazatele na určení loajality a angažovanosti zaměstnanců (např. míra absence, dobrovolná fluktuace apod.),
- ukazatele struktury organizace a pracovní síly: ukazatele personálních procesů a struktury pracovní síly (např. podíl žen).

Pro účely této práce byly vybrány některé klíčové ukazatele. Z výsledků měření pak byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti.

## 2.10. SWOT analýza

SWOT analýza je asi nejčastěji používanou analýzou v ekonomickém prostředí. Využití této analýzy je široké, používá se od strategického řízení po taktické a operativní, můžeme ji zpracovat i jako osobní SWOT analýzu pro jednotlivce. Má ale i své nevýhody, je příliš statická a málo objektivní. Její název je odvozen z počátečních písmen:

- S (strengths) silné stránky společnosti zjištěné na základě interních analýz,
- W (weaknesses) slabé stránky společnosti zjištěné na základě interních analýz,
- O (opportunities) příležitosti, které má společnost, zjištěné v rámci externích analýz,
- T (threats) hrozby, které ohrožují organizaci, zjištěné v rámci externích analýz.

V analýze jde tedy o to identifikovat silné a slabé stránky společnosti, které najdeme ve vnitřním prostředí firmy a zjistit příležitosti a hrozby, které se nacházejí ve vnějším prostředí firmy. Pomocí těchto zjištění se pak organizace

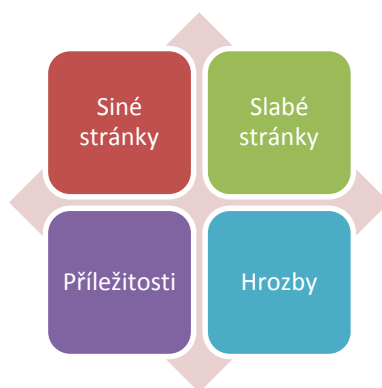
snaží využít svých silných stránek a příležitostí, aby posílila slabé stránky a omezila nebo oslabila vnější hrozby. „Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí,, (Jakubíková, 2008, str. 103). Podle Hanzelkové a kol. (2013, str. 109) je to „analýza zaměřená na sumarizaci závěrů strategické analýzy. Jednotlivé závěry strategické analýzy třídí na silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby. Může však být využita i jako samostatný analytický nástroj.“

Způsob zpracování analýzy se může lišit. V zásadě je třeba ale dodržet následující principy (Hanzelková a kol., 2013):

- Analýza by měla být zaměřena pouze na podstatné jevy a fakta.
- Závěry analýzy by měly být relevantní. SWOT analýzu zpracováváme za účelem, ke kterému byla použita.
- Analýza by měla obsahovat pouze jevy, které jsou relevantní s ohledem na účel, pro který je tvořena.
- Analýza by měla být důvěryhodná.
- Analýza by měla být objektivní, měla by odrážet objektivní fakta a ne jen subjektivní pocity zpracovatele.

Jednotlivé faktory SWOT analýzy se zapisují do čtyř kvadrantů, viz obr. č. Obr. č. 2. 10. SWOT analýza.

**Obr. č. 2. 10. SWOT analýza:**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková (2013, str.103)*

V rámci této práce je pro hodnocení externích příležitostí a hrozeb použita matice EFE (External Factor Evaluation), která hodnotí vnější pozici firmy. Z výsledků externích analýz vybereme pět základních a nejdůležitějších hrozeb a příležitostí, které zapíšeme do přehledné tabulky. Každému faktoru následně přiřadíme váhu v rozmezí 0 – 1, suma jednotlivých vah se musí rovnat 1, hrozby dále ohodnotíme (1 – významné T, 2 - nevýznamné T) a příležitosti (3 – nevýznamná O, 4 – významná O). V posledním kroku se vynásobí váha s hodnocením a následně sečteme jednotlivé vážené průměry u každého faktoru. Smyslem EFE matice je vybrat ty externí faktory, které mají vliv na strategické záměry firmy (Jakubíková, 2013). Konstrukce matice je znázorněna obr. č. 2. 11. Matice EFE.

**Obr. č. 2. 11. Matice EFE:**

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha × stupeň vlivu
Příležitosti				
1.				
2.				
...				
Hrozby				
1.				
2.				
...				
Součty		1,00		Σ

*Zdroj: Jakubíková (2013, str. 131)*

Pro interní silné a slabé stránky je použita matice IFE (Internal Factor Evaluation), která hodnotí vnitřní pozici firmy. Její tvorba je shodná s maticí

EFE, jen místo příležitostí a hrozeb se hodnotí silné a slabé stránky firmy, jež mají vliv na její strategické záměry.

Celkové zhodnocení všech faktorů může být, stejně jako v této práci, provedeno v matici TOWS, z které nám vyjdou možné strategie společnosti.



### 3. Praktická aplikace zaměřená na formulaci personální strategie a měření výkonnosti lidského kapitálu ve společnosti

V praktické části práce je nejprve představena společnost Vyncke s.r.o. Jsou zde základní informace o společnosti, je popsána její historie, předmět činnosti a podniková kultura, následně jsou představeny její vize, poslání a strategické cíle. Na základě teoretických východisek z první části práce je provedena externí a interní analýza společnosti s pomocí metod: SLEPT analýza metodou map, Porterova analýza pěti sil, dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců, měření lidského kapitálu na základě metodiky HR Controlling institutu Saratoga. Výsledky dílčích analýz jsou shrnuty v matici IFE (interní analýza) a matici EFE (externí analýza), které jsou shrnuty v celkové SWOT analýze pomocí matice TOWS.

#### 3.1. Základní informace

**Obchodní firma:** Vyncke s.r.o.

**IČO:** 48535478

**DIČ:** CZ48535478

Společnost je vedena pod spisovou značkou C 24678 u Krajského soudu v Ostravě

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Základní kapitál:** 200 000,- Kč

**Sídlo:** Frýdek-Místek, 73942, Chlebovice, Příborská 288

**Datum vzniku:** 26. března 1993

**Předmět podnikání:** Montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny

Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

Vodoinstalatérství, topenářství

Obráběčství

**Statutární orgán:**

**jednatel:** PETER VYNCKE, dat. nar. 12. ledna 1971  
8530 Harelbeke, Gentsesteenweg 226, Belgické království  
Den vzniku funkce: 19. prosince 2005

**jednatel:** Ing. PETR SALVET, dat. nar. 28. dubna 1964

Hlavní třída 568/73, Poruba, 708 00 Ostrava

Den vzniku funkce: 19. prosince 2005

**jednatel:** DIETER VYNCKE, dat. nar. 16. prosince 1978

č.p. 224, 739 11 Pržno

Den vzniku funkce: 20. května 2003

Každý jednatel zastupuje společnost samostatně.

**Společník:** PROMETHEUS N. V.

8530 Harelbeke, Gentsesteenweg 224, Belgické království

Registrační číslo: 0885.999.087

**Dosažený zisk v roce 2014:** 119 079 tisíc Kč

**Počet zaměstnanců v roce 2014:** 85 (z toho 5 vedoucích pracovníků)

**Klasifikace činností podle CZ-NACE** (klasifikace ekonomických činností) :

46900 Nеспециализovaný velkoobchod

43220 Instalace vody, odpadu, plynu, topení a klimatizace

281 Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely

33 Opravy a instalace strojů a zařízení

**Účetní období:** kalendářní rok

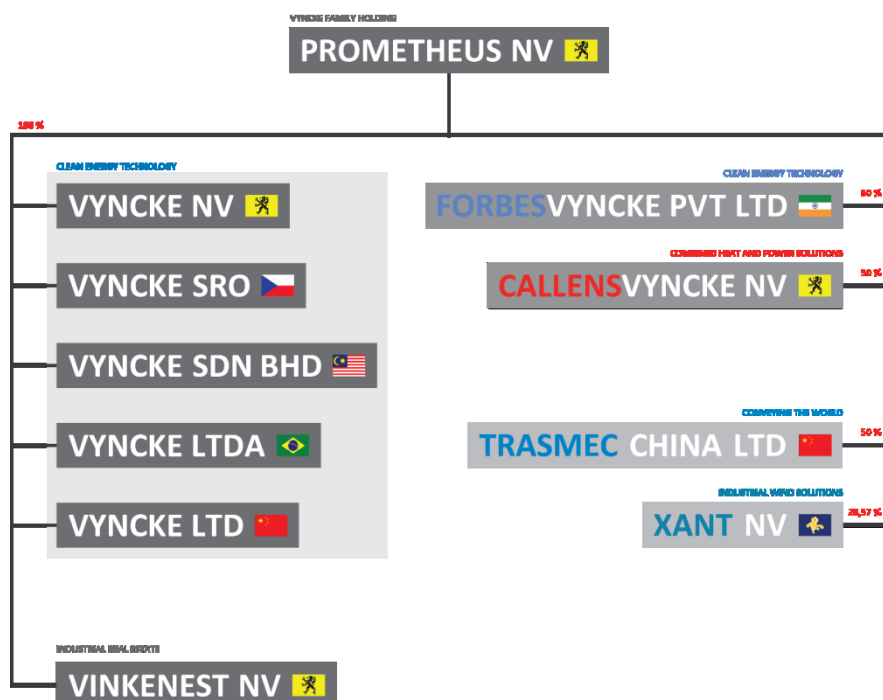
Podle podmínek § 20 **Zákona o účetnictví** je společnost povinna ověřit řádnou nebo mimořádnou účetní závěrku auditorem.

**3.2. Dosavadní historie**

Firma je Vyncke s.r.o. je součástí holdingu PROMETHEUS N.V (do roku 2012 včetně VYNCKE EXPERT N.V – změna názvu), který sídlí v belgickém Harelbeke. V České republice byla firma Vyncke s.r.o. založena

dne 26. března 1993 jako malá obchodní kancelář se sídlem v Praze. Za sebou má tak více než 20-ti letou historii. O osm let později se sídlo firmy přestěhovalo na Severní Moravu do Lískovce u Frýdku-Místku, kde spustila vedle projektování vyhrazených tlakových zařízení i výrobní činnost. Až do roku 2012 zde působila v pronajatých prostorách firmy Vítkovice a.s. Z malé obchodní kanceláře o několika málo zaměstnancích se Vyncke s.r.o. neustále rozrůstala až do téměř sta zaměstnanců a proto se rozhodla investovat do výstavby vlastní výrobní haly a kancelářských prostor v nově vybudované průmyslové zóně v Chlebovicích u Frýdku-Místku. V roce 2011 následoval odkup pozemku v průmyslové zóně od statutárního města Frýdek-Místek a čerpání úvěru na financování investice od Československé obchodní banky, a.s. ve výši 94 286 tis. Kč. V červenci 2012 byla dokončena výstavba nových výrobních prostor a kanceláří firmy Vyncke v průmyslové zóně Chlebovice. Změna sídla byla v Obchodním rejstříku zapsaná dne 24. 5. 2013. Firma pokračuje v trendu rozvoje výzkumu a vývoje v oblasti nových technologií spalováním biomasy a odpadu na bázi biomasy.

**Obr. č. 3. 1. Struktura holdingu:**



*Zdroj: interní materiály firmy Vyncke s.r.o.*

Historie mateřské společnosti VYNCKE v Belgii je více než stoletá. Vše začalo v roce 1912, kdy Luis Vyncke začal podnikat jako kovář. V té době vzkvétal průmysl na zpracování lnu, který používal parní kotle na výrobu energie pro proces zpracování lněného vlákna. Jelikož uhlí bylo drahé, kotle byly přizpůsobeny pro spalování slámy, jakožto odpadu z výroby lnu. Tímto způsobem Vyncke vstoupil na trhu bioenergie.

V roce 1956 přebírá firmu syn Michel Vyncke a přemísťuje její sídlo do Harelbeke, kde firma sídlí dodnes. Michel navázal na úspěch svého otce v oblasti výroby kotlů v západních Flandrech a severní Francii. Bohužel v roce 1972 Michel tragicky umírá a firmu přebírá jeho nejmladší syn Dirk Vyncke. Když o rok později vypuká ve světě ropná krize, Dirk Vyncke se chopí příležitosti a firma se stává globálním hráčem na poli výroby průmyslových kotlů na spalování biomasy. Od roku 2002 řídí firmu již čtvrtá generace, Dieter a Peter Vyncke, každý z nich vlastní 50% firmy. Firma dnes po celém světě zaměstnává více než 300 lidí v Belgii, České republice, Německu, Brazílii, Číně, Malajsii, Indii a Thajsku.

### **3.3. Předmět činnosti**

Společnost Vyncke se primárně zabývá vývojem technologií na výrobu čisté energie z biomasy a odpadu na bázi biomasy a výrobou kotlů na její spalování s výkonem od 1 MW do 100 MW. Výstupem je široká škála medií od horké vody, páry, termálního oleje nebo zelené energie. Firma zajišťuje vše od vývoje, návrhu, výroby, montáže, zprovoznění i pozáruční servis. Životnost instalace je 20 – 30 let a po celou dobu je firma v kontaktu se zákazníkem. Její nespornou výhodou jsou instalace a řešení šitá na míru přímo zákazníkovi. Každá instalace je tak originálem. Ve svém oboru patří ke světové špičce.

V posledních letech se firma více specializuje na projektování a samotná výroba se odsouvá do pozadí, i přesto ale firma stále stěžejní části kotle vyrábí sama v České republice a Číně. S přestěhováním české pobočky do nových prostor se Vyncke s.r.o. více zaměřuje na výzkum a vývoj nových technologií. Speciálně na vývoj nové generace kotlů, která bude schopna spalovat různé zdroje paliva (např. také extrémně suché či vlhké palivo) s vyšší účinností a menšími emisemi.

V posledních letech se firmě i díky nově zřízenému obchodnímu oddělení ve Vyncke s.r.o. daří v regionu střední a východní Evropy. Mezi poslední velké zakázky patří instalace pro firmu IKEA na Slovensku, TARTAK OLCZYK v Polsku, PFLEIDERER PROSPAN SA v Polsku a další.

### **3.4. Kultura společnosti**

Vyncke s.r.o. je součástí středně velké, rodinně založené mezinárodní skupiny, která ctí směs tradičních a progresivních hodnot. Kultura české pobočky je definována v mateřské centrále v Belgii. Vyncke se řadí mezi moderní a úspěšné společnosti, ale nezapomíná také na svou dlouhou historii sahající do západních Flander v Belgii a jejich „selský rozum“ (GVD- gezond verstand domineert). Vedení firmy považuje své zaměstnance za skupinu lidí, kteří jsou flexibilní, vědí, co chtějí a co dělají, kteří slepě nenásledují dané postupy, ale zároveň jsou odpovědnými profesionály.

Kultura společnosti definována jedním slovem zní „JEUNEN“. Slovo pochází z vlámského dialektu a znamená v přeneseném významu něco jako užít si, potěšení a dále znamená situaci, kdy chceme být nějakým způsobem přínosní pro své okolí, což nám umožní být spokojeni sami se sebou. Když to vztáhneme na zaměstnance společnosti, kteří se interně označují za „Vynckeneery“, „hodnota“ je dána tím, že Vynckeneer chce dát smysl do všeho, co dělá a „spokojenost“ znamená, že zaměstnanec si svou práci dokáže vychutnat.

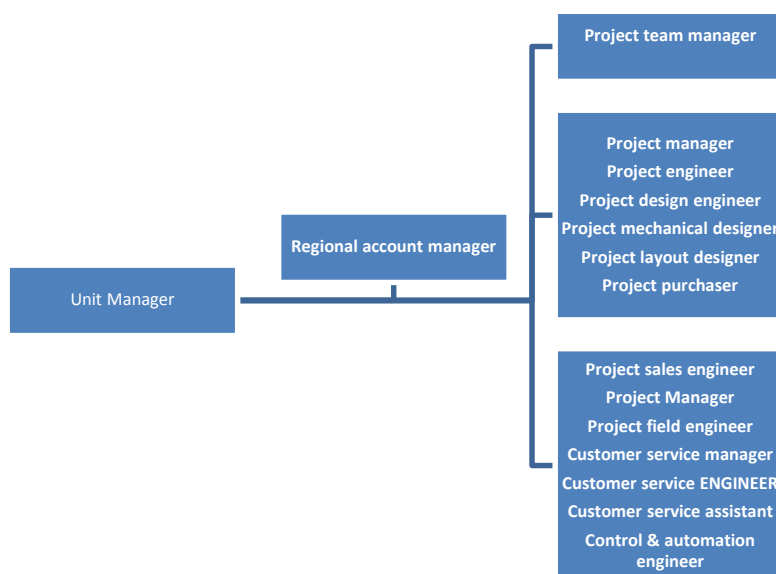
V kultuře společnosti je také důraz na well being a to nejen v podobě vysokých mezd, bonusů, majetku či luxusního prostředí, ale např. schopností dokončit obtížný úkol, pomoci kolegovi, spolupracovat v týmu a možností získávat a učit se nové věci. V neposlední řadě kulturu společnosti vytvářejí sami zaměstnanci, kteří jsou za ní zodpovědní spolu se zaměstnavatelem.

### 3.5. Organizační struktura

V lednu v roce 2015 byla v celé korporaci zavedena nová organizační struktura nazvaná FOCUS. Hlavní změnou oproti minulé struktuře je rozdělení do tří jednotek dle geografických regionů:

- UNIT 1: Asie
- UNIT 2: Střední a Východní Evropa
- UNIT 3: Západní Evropa a Latinská Amerika

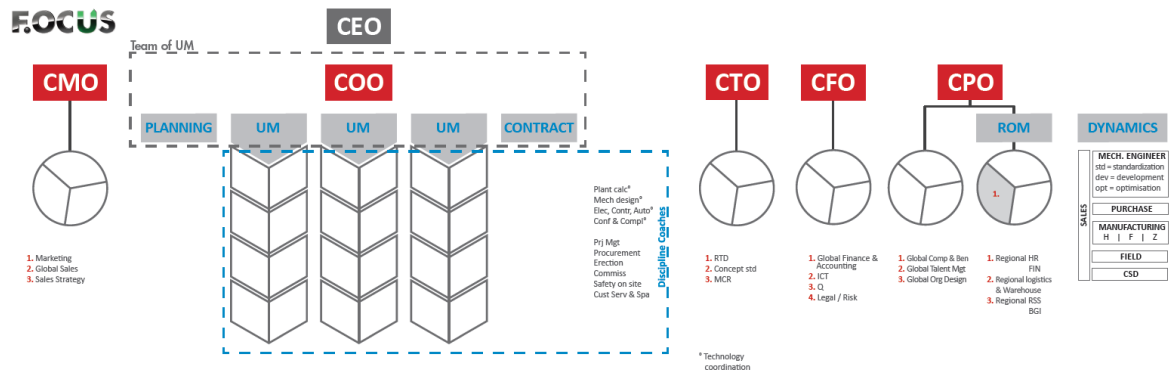
**Obr. č. 3.2. organizace UNIT 2:**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Vyncke s.r.o.*

V každé jednotce je vedoucí UNIT manager rekrutovaný z belgické centrály. V České republice je většina zaměstnanců zařazena do UNIT 2, část zaměstnanců pak do UNIT 3. Taktéž výroba dostala novou organizační strukturu, která je nazývána DYNAMICS. Všechny činnosti přidávající hodnotu jsou realizovány v rámci každé jednotky. Naopak činnosti nepřidávající hodnotu jsou realizovány jako globální služby (HR, IT, finance, kvalita, marketing) nebo jako regionální služby (regionální finance a HR, administrativní služby, facility management). Mimo jednotky stojí taky zvlášť oddělení pro vývoj a výzkum nových technologií a paliv.

Obr. č. 3. 3. Nová organizační struktura:



Zdroj: interní materiály firmy Vyncke s.r.o.

Nová organizační struktura byla vyvíjena od roku 2011, aby co nejlépe podpořila stanovené strategické cíle a byla v souladu s misí firmy. Svět a světové trhy se neustále mění, pomocí FOCUSu je firma připravena lépe čelit nadcházejícím hrozbám a lépe využívat nové příležitosti. Zároveň je stále v procesu a může se měnit.

### 3.6. Mise

Stejně jako kultura společnosti je i mise a vize Vyncke s.r.o. definována globálně z centrály firmy. Současná mise firmy byla velmi ovlivněna globální finanční krizí, která se jí citelně dotkla v letech 2008 až 2009. V té době byla zformulována mise firmy, která zahrnovala následujících deset bodů a je znázorněna obr. č. 3. 4. Mise firmy s vizualizací housenky níže.

Obr. č. 3. 4. Mise firmy:



*Zdroj: interní materiály firmy Vyncke s.r.o.*

„Firma Vyncke chce být ziskovou společností, ve které si každý ze stakeholderů „užívá“ svých aktivit. Jejím záměrem je taktéž být globální společností, ve které jsou si všichni rovni a kde každý zaměstnanec dostane stejnou šanci, příležitost & odpovědnost.“

V roce 2013 byla mise firmy dále upravena tak, aby vyjadřovala smysl existence společnosti v současné době: „WE WILL ENERGIZE INDUSTRY WITH RESPECT FOR OUR NEST!“ Znamená to, že povzbudíme náš průmysl s respektem k našemu životnímu prostředí, neboť vše co děláme, má dopad na naši budoucnost. Pokud bude růst průmysl, ve kterém působíme, potom porosteme i my.

### 3.7. Vize

Kam kráčíme? Firma stanovuje jednotnou vizi vždy pro každou generaci. Nynější čtvrtá generace má za úkol: „Být průmyslovým benchmarkem/standardem v každé zemi s použitím nejlepší technologie s příběhem.“

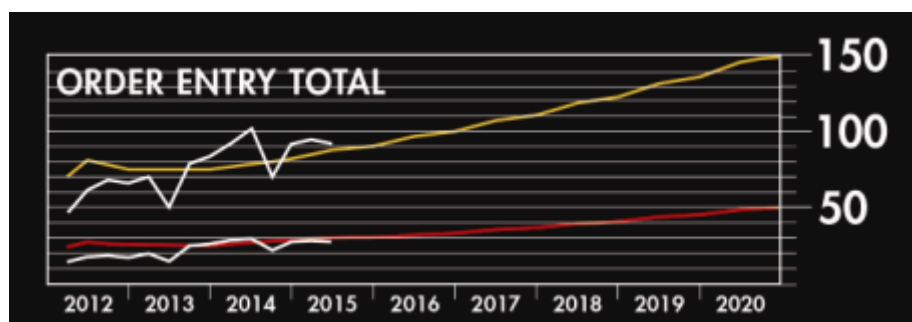


### 3.8. Strategie

Celková firemní strategie byla formulována v roce 2012 na dobu osmi let, tedy do roku 2020. Název strategie je PROMETHEUS: strategický plán 2020. Cíle byly stanoveny na kvantitativní a kvalitativní úrovni.

Mezi hlavní kvantitativní cíle patří dosáhnout 150 milionů € v celkových objednávkách a hrubou marži ve výši 50 milionů € viz následující graf č. 3. 1. Celkové objednávky a hrubá marže.

**Graf č. 3. 1. Celkové objednávky a hrubá marže:**



*Zdroj: interní materiály firmy Vyncke*

Samotný růst ale není konečným cílem firmy. Firma netouží být největší, ale touží být nejlepší! Přesto když se podíváme zpětně, tak v letech 2000 až 2013 byl růst firmy ve dvouciferných číslech, pohyboval se okolo 14% a díky tomu mohla firma všechny své investice a růst financovat z vlastních zdrojů. Růst je taktéž žádoucí z několika dalších důvodů:

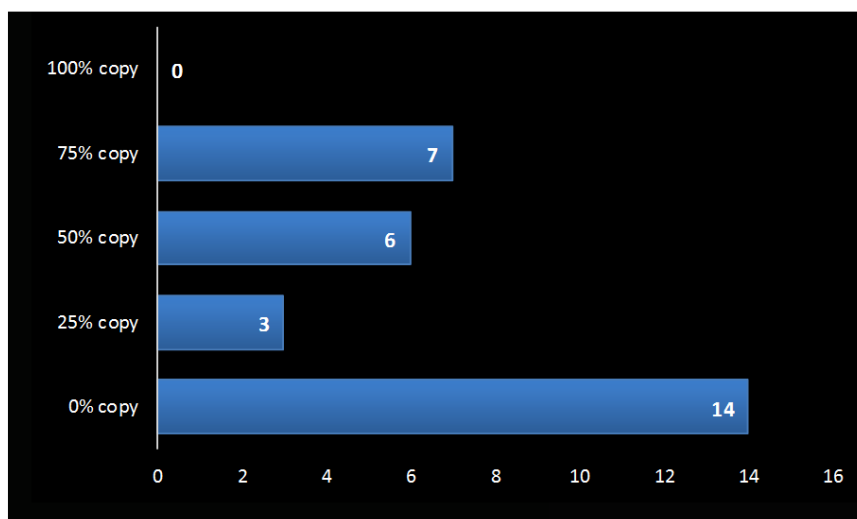
- Vyncke chce zaměstnávat inteligentní a ambiciozní zaměstnance a jen díky růstu jim může nabídnout nové výzvy, nové pozice a úkoly.
- Zákazníci firmy a její průmyslový sektor neustále roste a stává se čím dál více globální, pokud s nimi chce firma udržet krok, musí růst s nimi.
- Díky růstu můžeme více investovat do výzkumu a vývoje nových paliv a lépe tak soutěžit s konkurencí.

Další kvantitativní cíl, označovaný **20 20**, znamená zvýšení efektivnosti a účinnosti a to buďto:

- 20% vyšší výsledky s o 20% méně zdroji nebo
- 50% vyšší výsledky se zachováním zdrojů nebo
- snížení zdrojů o 1/3 se zachováním stejných výsledků.

Pro dosažení vytýčených cílů byla zavedena od roku 2015 nová organizační struktura FOCUS popsaná výše. Pro dosažení vytýčeného obrátu je nutné zvýšit množství prodaných projektů s vyšší marží a zvýšit jejich velikost. To se v posledních letech daří uskutečňovat: průměrná velikost projektu v roce 2014 byla sedmkrát větší než průměrná velikost projektu v roce 2000. Zároveň se zvyšuje podíl projektu tzv. na klíč a zákazníci tak dostávají větší přidanou hodnotu. V roce 2014 jich bylo celkem 14. Tyto projektu jsou ale zatíženy větším rizikem a díky vysokým počátečním inženýrským nákladům, mají nižší zisk. V dlouhém měřítku jsou ale pro firmu velmi přínosné pro její budoucnost a boj s konkurencí. Naproti tomu tzv. copy & paste projekty přinášejí větší zisk a menší riziko, ale nepřinášejí do firmy žádný rozvoj a pro zákazníka menší přidanou hodnotu. Je potřeba najít mezi těmi dvěma protipóly rovnováhu, tak aby byl zajištěn dostatečný zisk a rozvoj firmy.

**Graf č. 3.2. Počet globálních copy & paste projektu a projektů na klíč v roce 2014:**



*Zdroj: interní materiály Vyncke s.r.o.*

K dosažení cílů je důležité se také zaměřit na nové trhy jako je Latinská Amerika a Afrika. Prozatím je nejvíce projektů realizováno v Evropě a Asii. V tržním segmentu dominují projekty pro nábytkářský a dřevozpracující průmysl. Důraz je kladen na větší proniknutí na nové trhy potravinářského průmyslu. K tomu aby se prodalo více projektů bylo zapotřebí změnit organizační strukturu a fungování obchodního oddělení. Byly v něm nově vytvořeny tři pododdělení: Marketing a podpora, cílování prodeje a global account management.

Mezi kvalitativní cíle patří cíle v oblasti rozložení rizika, flexibility, značky a přístupu uživatelů.

a) Rozložení rizika podnikání:

- Být aktivní globálně ve všech regionech světa, ne jen v jednom!
- Být aktivní ve střední velikosti instalací. Nevyrábět pro malé kotle pro domácnosti, ani příliš velké (> 100 MW).
- Být aktivní ve všech médiích výstupu: pára, horká voda, horké plyny, termální olej, zelená elektřina.
- Být aktivní v širokém rozsahu paliv (biomasy), i v plynových kogeneračních jednotkách a v oblasti větrné energie.

➤ Být aktivní v různých typech průmyslu: dřevozpracující, agro průmysl atd.

b) Rozložení rizika ve finanční oblasti:

- Požadovat velké zálohy před započtním prací.
- Bezpečnost plateb: pomocí L/C (Letter of credit), pojištění úvěru, bankovní garance, 100% platba předem.
- Být averzní k riziku investovat přebytečnou hotovost.
- Být averzní k měnovému riziku: vždy zajistit měnové riziko.

c) Flexibilita:

- Být neustále ve střehu, flexibilně reagovat na příležitosti na trhu.
- Díky flexibilitě brát projekty s dobrými maržemi a vyhnout se trhu „červeného oceánu“ s velkou konkurencí.
- Flexibilita je zajištěna nepříliš pevně danou strukturou společnosti a volně definovou náplní práce zaměstnanců - díky tomu, může být směr ubírání firmy měnen velmi rychle.

d) Naše značka:

- Důraz na kvalitu a důvěru:
- Kvalita odrážející dlouhou historii společnosti
- Kvalita výrobků
- Kvalita v externí komunikaci
- Kvalitní a důvěryhodní zaměstnanci

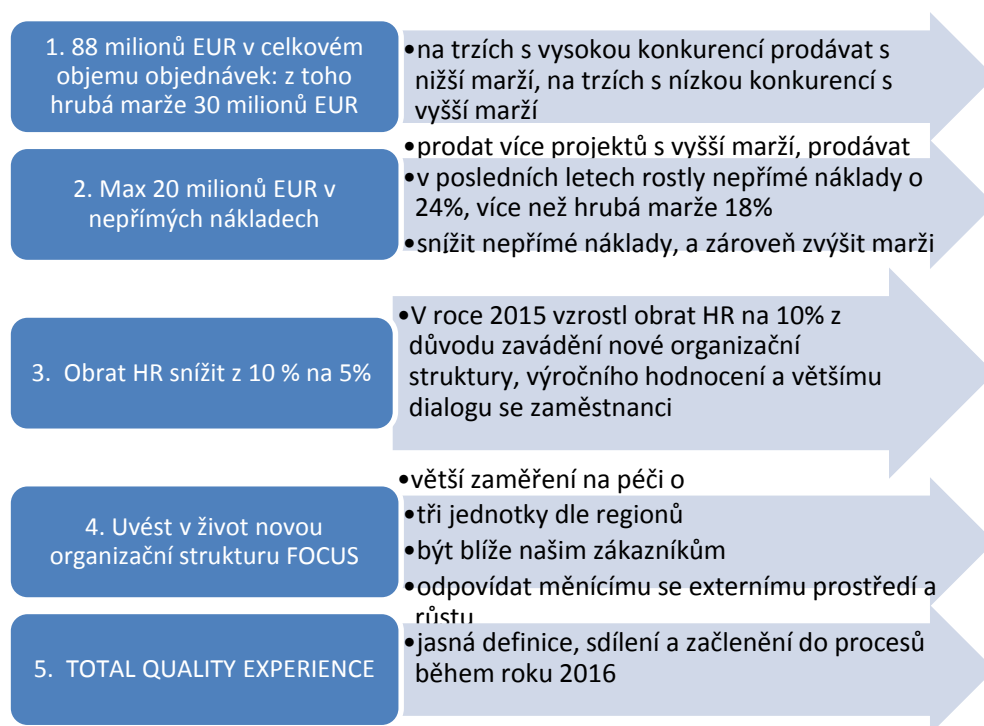
e) Přístup řízený uživatelem:

- Dříve byl produkt a pro něj se hledat zákazník
- Změna, produktu dle přání zákazníka

➤ Zaměstnanci se vždy musí sami sebe ptát: Co chce zákazník? Co očekává? Co je pro něj důležité?

**Pro každý rok firma stanovuje dílčí cíle. Pro rok 2016 jsou cíle následující:**

**Obr. č. 3. 5. Dílčí cíle pro rok 2016:**



*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Vyncke s.r.o.*

### 3.9. Strategická analýza

#### 3.9.1. Externí analýzy

Pro externí analýzu firmy Vyncke s.r.o. za účelem definování personální strategie byla provedena SLEPT analýza pomocí metody MAP, viz následující tab. č. 3. 1. SLEPT analýza pomocí metody MAP.

**Tab. č. 3. 1. SLEPT analýza pomocí metody MAP:**

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpokládaný vývoj	Analytický závěr (O/T)
<b>Sociální a společenské faktory</b>			
<b>Životní úroveň</b>	Životní úroveň v ČR v posledních letech rostla, stejně jako mzdy a příjmy obyvatel.	S rostoucí ekonomickou aktivitou lze počítat i rostoucí životní úroveň obyvatel v budoucích letech. Pro zaměstnavatele to znamená, že zaměstnanci požadují jednak vyšší mzdy, ale i jiné nefinanční benefity a kvalitní pracovní prostředí (T1)	T1
<b>Vzdělanost</b>	Vzdělanost se obecně zvyšovala. Např. podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí vzrostl oproti roku 2001 z 8,9 % na 12,5 % v roce 2011 (dle posledního sčítání lidí). Zároveň ale došlo k poklesu u středního vzdělání vč. vyučení z 38 % na 33 %.	I nadále se dá očekávat podobný trend. Pro zaměstnavatele to znamená jednak příležitost (O1), neboť poroste počet vysoce vzdělaných lidí na odborné pozice. Zároveň i hrozbu (T2), protože se stane obtížným sehnat zaměstnance na dělnické profese (svářeč, zámečník..)	O1 T2
<b>Mobilita pracovní síly</b>	Po vstupu ČR do EU se podstatně zvýšila globální/evropská mobilita pracovní síly. Stejně se v posledních letech zvyšuje ochota obyvatel stěhovat se za prací či dojíždět větší vzdálenosti.	Trend větší mobility pracovní síly se bude nadále zvyšovat. Nadnárodní společnosti již považují za běžné expatriování svých pracovníků na klíčové pozice v rámci celého světa. Příležitost pro zaměstnavatele z důvodu dosažení odbornější pracovní síly (O2).	O2
<b>Demografie</b>	Obyvatelstvo ČR stárne. Vývoj porodnosti se po boomu v 90. letech snižuje. Zároveň se prodlužuje průměrný věk obyvatel a aktivní věk obyvatelstva.	Podle ČSÚ by měl trend stárnutí obyvatelstva pokračovat, budou tedy stárnout i pracovní týmy. Pro zaměstnavatele to znamená spíše hrozbu (T3), neboť větší podíl starších pracovníků může	T3 O3

Právní faktory		značit vyšší nemocnost , snižování kvalifikace (hlavně v oblasti IT) a nižší fyzickou výkonnost u manuálních pracovníků. Zároveň lze ale tuto hrozbu eliminovat vhodnou personální politikou, školením, podporou zdravého životního stylu (O3).		
	Legislativa upravující zaměstnávání zahraničních pracovníků	Po vstupu ČR do EU se výrazně usnadnily podmínky pro zaměstnávání cizinců.	Zvyšování počtu zahraničních pracovníků. Pro firmu znamená příležitost (O4) k zaměstnávání kvalitnějších pracovníků, větší výběr uchazečů.	O4
	Zákoník práce a brigádníci	Minimální věk pro zaměstnávání brigádníků byl 15 let.	Novelizace zákoníků práce v této oblasti nechává min. věk 15 let a dovršení školní docházky. Změnou je, že brigádník může uzavřít smlouvu až od 1.7.,což může znamenat komplikace pro zaměstnavatele (T4)	T4
	Zákoník práce a práce na částečný úvazek	Legislativa v oblasti zkrácených úvazků je v ČR stále nedostatečná. Chybí podpora státu.	Sladřování legislativy v této oblasti se zeměmi EU vzhledem k větší státní podpoře zkrácených úvazků. Příležitost (O5) zaměstnat kvalitní pracovníky, získat státní podporu, podpořit firmení kulturu a snížit fluktuaci, zvýšit povědomí o firmě, zvýšit loajalitu pracovníků.	O5
	Zákoník práce a ručení manažerů	Nová úprava zákoníku práce z lonského roku přináší změnu v odpovědnosti manažerů.	Počítá se s velkými finančními postihy manažerů, pokud přivede firmu porušením svých povinností do insolvence. Hrozba (T5).	T5
Vyplácení nemocenské	Do roku 2014 vyplácel zaměstnavatel ve třítydenní lhůtě náhradu mzdy v případě nemoci zaměstnance.	Se změnou občanského zákoníku a zákoníků práce už zaměstnavatel vyplácí náhradu mzdy jen do 15. dne nemoci, pro zaměstnavatele je to	O6 T6	

Změny v oblasti BOZP		příležitost v nižších nákladech(O6). Zároveň ale hrozba, zaměstnanci toho mohou zneužít (T6).	
	Po vstupu ČR do EU probíhá sladování této oblasti s legislativou EU.	Přináší zvyšování administrativy, zvyšování nákladů v této oblasti, úprava pracovních podmínek. Hodnotím jako hrozbu (T7). Zároveň ale hodnotím i jako příležitost (O7), neboť zaměstnavatel toho může využít ve svůj prospěch: snižování fluktuace, zvyšování povědomí o firmě, zvyšování loajality pracovníků apod.	T7 O7
Ekonomické faktory			
Nezaměstnanost	Po hospodářské krizi dosahovala nezaměstnanost v ČR v roce 2010 téměř 10 %. V letech 2011 – 2013 stagnovala a pohybovala se okolo 8 %. V roce 2014 začala klesat a v polovině roku 2015 se již pohybovala na úrovni 6 %.	Podle prognózy MPSV se zdá, že díky rostoucí ekonomické aktivitě se nezaměstnanost bude nadále snižovat a zaměstnanost bude růst. Pro firmu to znamená, že bude čím dál obtížnější najít nové zaměstnance z externích zdrojů . To lze označit za hrozbu (T8)	T8
Vývoj mezd	V roce 2009 došlo k poklesu mezd, od roku 2011 ale docházelo k pomalému nárůstu.	V roce 2016 a dále se očekává mírný růst objemu mezd o 4,1 %. Znamená to růst nákladů na lidské zdroje a tedy hrozbu pro zaměstnavatele (T9)	T9
Vývoj HDP	V roce 2009 došlo k zápornému růstu HDP, stejně jako v letech 2012 a 2013. Od roku 2014 dochází k růstu HDP okolo + 2% ročně.	Pro rok 2015 se předpokládá růst ekonomiky o 2,7 %. V dalších letech se očekává nepatrné zpomalení a oscilace okolo 2,5% za rok. V personální oblasti to může znamenat hrozbu, pracovníci budou požadovat vyšší mzdy a lepší pracovní podmínky. Zvýšení fluktuace je také	T10



Inflace		možné z důvodu vyšší poptávky po práci (T10).	
	Od hospodářské krize inflace rostla na necelá 4% v roce 2012, od té doby klesá a v roce 2014 dosáhla nejnižšího minima od roku 2003 a to 0,4%.	V polovině roku 2015 se inflace pohybuje kolem nulových hodnot. V roce 2016 ČNB předpokládá růst 2% (cílování inflace). Nízká inflace představuje pro zaměstnavatele příležitost (O8), nemusí se obávat tlaků na růst mezd ze strany zaměstnanců.	O8
Finance EU	Vstupem do EU se ČR otevřela možnost čerpat finance ze strukturálních fondů EU.	Příležitost pro zaměstnavatele využít evropské peníze na vzdělávání pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace (O9). Od roku 2016 vznikne nová "Agentura pro podnikání a inovace" (API), která usnadní čerpání financí z fondů EU.	O9
Kurz měn	Vývoj kurzu CZK k euru od roku 2009 posiloval na 24,586 v roce 2011. V roce 2014 došlo vlivem zásahu ČNB k výraznému oslabení na 27,533.	V nejnovější zprávě potvrdila bankovní rada ČNB, že bude naadále používat kurz jako nástroje měnové politiky nejméně do druhé poloviny roku 2016. Kurz koruny vůči euru se tedy bude nadále pohybovat kolem 27 korun. Na mezinárodním trhu práce se jedná o hrozbu (T11), neboť koruna oslabuje, ovlivňuje nabídku zahraničních pracovníků.	T11
Politické faktory			
Politická situace v ČR	Od roku 2014 je vládnoucí stranou ČSSD, která je levicově zaměřená. Vládne v koalici s ANO 2011 a KDU-ČSL. Došlo ke zvýšení minimální mzdy, důchodů	Příští řádné sněmovní volby proběhnou v roce 2017. Podle posledního průzkumu ze srpna 2014 agentury ppm factum by volby vyhrála ČSSD (levice) shodně s ANO 2011 (pravice). Můžeme očekávat utužení státní regulace v oblasti lidských zdrojů (T12), další zvyšování min. mzdy (T13) – to	T12 T13 T14 T15 O10 O11 O12

<p><b>Politická situace v EU</b></p> <p><b>Vzdělávací systém v ČR</b></p> <p><b>Odchod do důchodu</b></p> <p><b>Technologické faktory</b></p>		může vést ke zvýšení nezaměstnanosti (O10) – propad ekonomiky (T14), snížení daní z příjmů FO (O11), podpora při tvorbě nových pracovních míst (O12), zvýšení daní pro firmy (T15).	
	Ve volbách v roce 2014 do Evropského parlamentu měla většinu levice v EU, za českou republiku zvítězila pravice.	Lze očekávat, že levice bude více prosazovat zájmy zaměstnanců na úkor zaměstnavatelů, což může přinést nárůst nákladů na lidské zdroje (T16).	T16
	Vzdělávací systém dlouhodobě značně zaostává za západními zeměmi, o čemž svědčí srovnávací studie OECD.	Ministerstvo školství se už několik let pokouší o reformu českého školství, reformy jsou ale buď odloženy nebo jsou příliš malé a nemají na výslednou kvalitu školství vliv. V roce 2015 by měla být dokončena reforma vzdělávání školství, pokud se povede, může být bráno jako příležitost (O13). Dá se ale očekávat podobný trend i v dalších letech a pro zaměstnavatele to znamená hrozbu (T17) v podobě nekvalitní pracovní síly.	O13 T17
	Důchodový věk se v ČR neustále zvyšuje.	Trend bude pokračovat. Důchodový věk se oproti dnešnímu v budoucnu zvýší až o pět let. Z hlediska stárnutí zaměstnanců, hrozba (T18) a snížení jejich produktivity u manuálních pracovníků. Naopak příležitost (O14) udržet si kvalitní pracovníky s dlouholetou praxí a zkušenostmi na odborné pozice.	T18 O14

<b>Rozvoj internetu</b>	Boom internetu v poslední a rozšíření jeho dostupnosti.	Roste jeho dostupnost i přenosová kapacita. Můžeme to hodnotit jako příležitost (O15) , kdy dochází ke zvyšování produktivity práce, úspor nákladů a přenosu informací k pracovníkům.	O15
<b>Rozvoj mobilních sítí</b>	Podobně jako u internetu.	Příležitost (O16) v podobě zdokonalení organizace práce. Větší dosažitelnost pracovníků, větší flexibilita apod.	O16
<b>Rozvoj videokonferencí</b>	Rozvoj využití IT technologie pro videokonference, kdysi pouze telekonference nebo osobní schůzky.	Stejně jako u internetu a mobilních sítí se v dalších letech očekává jeho větší dostupnost a neustále zdokonalování. Firmám to šetří náklady a proto se videokonference stane standardním vybavením každé firmy. Jednoznačně příležitost (O17) v podobě snížení nákladů na služební cesty, flexibilita, možnost spojit se kdykoli s kýmkoli na světě. Propojenost poboček apod.	O17
<b>Rozvoj technologií pro nábor zaměstnanců</b>	Dosud osobní pohovory, schůzky, psychologické testy..Assessment centra přes počítač nebyly hojně využívány.	V budoucnu se očekává, že firmy budou IT technologie při náboru zaměstnanců využívat v čím dál větší míře. Příležitost (O18). Využití internetu a počítačových technologií k náboru zaměstnanců. Urychlení celého procesu, snížení nákladů, výběr kvalitnějších zaměstnanců.	O18
<b>Rozvoj ERP systémů</b>	S rozšířením internetu, mobilních sítí a zkvalitňování IT technologií dochází i ke zlepšování a rozšiřování využití ERP systémů ve firmách i v personální oblasti.	V budoucnu se bez kvalitního ERP systému neobejde žádná firma. Příležitost (O19) v podobě snížení nákladů, větší flexibility, větší informovanosti pracovníků.	O19

<b>Technologie umožňující práci z domova</b>	Práce z domova v minulosti nebyla moc rozšířenou formou zaměstnávání. V posledních letech ale dochází k pomalému nárůstům zejména u hendicapovaných osob a žen s malými dětmi, zásluhu na tom má i rozšiřující se technologie pro práci z domu, internet, virtuální kanceláře apod.	Vývoj technologií bude i v dalších letech podstatně zlehčovat práci z domu. Pro firmy to znamená příležitost (O20) v podobě snížení nákladů, zvýšení loajality pracovníků, flexibility a zvyšování výkonnosti. Zároveň ale i hrozbu (T19) v podobě možnosti úniku citlivých informací či zneužití práce z domu (nadhodnocení pracovní doby apod.)	O20 T19
--	---	---	------------

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z provedené analýzy vzešly externí příležitosti a hrozby, které jsou shrnuty dále.

#### **Shrnutí analýzy:**

##### **T Hrozby:**

- T1 Zaměstnanci budou požadovat vyšší mzdy, benefity apod.
- T2 Bude čím dál obtížnější sehnat zaměstnance na dělnické profese.
- T3 Větší podíl starších pracovníků (vyšší nemocnost, snižování kvalifikace)
- T4 Komplikace při zaměstnávání mladých brigádníků.
- T5 Větší odpovědnost manažerů, pokud přivedou firmu do insolvence zaviněním svých povinností.
- T6 Změny ve vyplácení nemocenské, možnost zneužití zaměstnanci.
- T7 Sklaďování předpisů v oblasti BOZP s EU.
- T8 Snižování nezaměstnanosti a čím dál obtížnější sehnat zaměstnance z externích zdrojů
- T9 Růst objemu mezd o 4,1%
- T10 Růst ekonomiky (zaměstnanci budou požadovat vyšší mzdy, větší fluktuace atd.)
- T11 Slabá koruna.
- T12 Utužení státní regulace v oblasti lidských zdrojů.
- T13 Zvyšování min. mzdy.
- T14 Propad ekonomiky.
- T15 Zvyšování firemních daní.
- T16 Výhra levice. Očekává se nárůst nákladů na lidské zdroje.

T17 Špatný vzdělávací systém ČR. Nekvalitní pracovníci.

T18 Zvyšování důchodového věku. Snižování produktivity zaměstnanců.

T19 Rozvoj technologií umožňujících práci z domova. Možnost úniku informací a zneužití.

#### **O Příležitosti:**

O1 Poroste počet vysoce vzdělaných lidí na odborné pozice.

O2 Vyšší odbornost pracovní síly.

O3 Zavedení vhodné personální politiky na podporu zdravého životního stylu.

O4 Větší výběr kvalitních pracovníků.

O5 Větší státní podpora zkrácených úvazků.

O6 Změny ve vyplácení nemocenské – nižší náklady pro zaměstnavatele.

O7 Sledování předpisů v oblasti BOZP s EU (zaměstnavatel může využít: snižování fluktuace, zvyšování povědomí o firmě atd.).

O8 Nízká inflace (zaměstnanci nebudou tlačit na růst mezd).

O9 Možnost čerpat dotace z EU.

O10 Zvyšování nezaměstnanosti (snadnější dostupnost externích zaměstnanců).

O11 Snižování daní z příjmu FO.

O12 Státní podpora při tvorbě nových pracovních míst.

O13 Reforma školství.

O14 Zvyšování důchodové věku. Kvalitní pracovníci s dlouholetou praxí.

O15 Rozvoj internetu. Zvyšování produktivity práce.

O16 Rozvoj mobilních sítí. Větší dosažitelnost pracovníků, větší flexibilita aj.

O17 Rozvoj videokonferencí. Snižování nákladů, zrychlení přenosů informací apod.

O18 Rozvoj technologií pro nábor zaměstnanců. Snižování nákladů, urychlení celého procesu.

O19 Rozvoj ERP systémů. Snižování náklad, větší flexibilita.

O20 Rozvoj technologií umožňujících práci z domova. Zvyšování loajality zaměstnanců aj.

K analýze oborového okolí firmy Vyncke s.r.o. byla provedena Porterova analýza pěti sil, která zahrnuje analýzu hrozby vstupu nových konkurentů, hrozby vstupu substitutů, vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů a zhodnocení rivality v odvětví. Vlastní zpracování analýzy následuje dále. Nejprve je u každého faktoru zhodnocen dosavadní vývoj, z kterého jsou odvozeny možné hrozby. Na definované hrozby jsou pak hledány vhodné příležitosti, kterými je lze eliminovat či oslabit.

## 1. Vyjednávací síla zákazníků:

V posledních osmi letech přichází téměř 50% objednávek od již stávajících zákazníků.. Ze stávajících zákazníků můžu jmenovat: IKEA, Dalkia, Unilever, Unilin, Monsanto, Cargill, Duratex a další. Vracející se zákazníci projevují firmě vysokou důvěru a loajalitu, která je, v tomto průmyslu citlivém na reference, velmi důležitá. Zbývajících 50% jsou noví zákazníci. Zároveň vrchních 10, dá se říci TOP zákazníků, tvoří 35% objemu objednávek. Pokud vezmeme hlavních 20 zákazníků, tvoří v objednávkách už přes 35% objemu.

a. Hrozba: I přesto ale firma nemůže usínat na vavřínech. Každý okamžik nepozornosti může být využit konkurencí. Krize z roku 2008 srazila dolů ceny o 10% a také někteří zákazníci se dostali do problémů se získáním bankovních úvěrů na nové investice, což dále vytvářelo tlak na ceny. Velcí zákazníci šetří více než v minulosti a mohou rušit chystané investice (T1). Zákazníci se tak stali velmi citliví na cenu (T2) a mohou snadno přejít ke konkurenci (T3), protože postupně dochází k ožívování trhu a již nyní má společnost kolem 500 konkurentů a vzhledem k dynamice trhu se dá očekávat jejich další růst.

b. Příležitostí v personální strategii je několik. Náklady na získání nového zákazníka jsou příliš vysoké a je důležité naučit se udržet ty stávající, tak aby se k nám nadšeně vraceli a zároveň ostatním společností řekli o našich kvalitách. Na zákazníky působí a ovlivňují je hlavně naši zaměstnanci a ostatní stakeholdeři. Musíme se ptát: „Jak můžeme zvýšit vliv našich zaměstnanců na spokojenost zákazníků?“ Proto je třeba pečlivě vybírat každého zaměstnance pomocí promyšleného náborového procesu (O1) a poskytnout mu patřičná školení , poskytnout jim odpovídající mzdu, pracovní dobu, pracovní prostředí a vše, co odpovídá jejich potřebám a přáním (O2). Společnost Vyncke prostřednictvím oddělení zákaznického servisu provází zákazníka po celou dobu životnosti kotle cca 20 – 25 let.

Hrozbu č. 1 můžeme eliminovat vhodným risk management, tak abychom zabránili vysokým nákladům vzniklým s prací na novém projektu v případě jeho zrušení a zastavení od zákazníka před jeho dokončením. Proto je nutné zaměstnat kvalifikované pracovníky a pravidelně hodnotit jejich výkon

(O3) pomocí nástroje „Annual review Process“. Citlivost zákazníků na cenu můžeme snížit trvalým budováním dobrého jména a značky společnosti a produktů (O4). V personální strategii by měly být definovány strategické cíle pro všechny kategorie pracovníků a zavedení měření spokojenosti zákazníka TOTAL QUALITY EXPERIENCE se zaměstnáním patřičných odborníků pro tuto oblast (O5). Lepší organizační struktura, tak aby byli zaměstnanci blíže zákazníkům, FOCUS (O6).

## 2. Hrozba vstupů nových konkurentů

Vzhledem k dynamickému růstu rozvojových zemí, zejména zemí BRIC a jejich rychlé industrializaci, roste spotřeba energií v těchto zemích a očekává se rapidní růst v trhu s průmyslovými kotly na biomasu. Také vzhledem k environmentální situaci ve světě roste poptávka po alternativních zdrojích energie, k podpoře hospodářského růstu a zlepšení přístupu elektrické energie v chudších oblastech.

a. Hrozba: To láká ke vstupu na trh nové konkurenty (T4). Hrozbou jsou také inovace, díky kterým mohou nové firmy předstihnout už operující společnosti v odvětví (T5).

b. Za příležitosti v oblasti, jak zabránit vstupu nových konkurentů do odvětví z hlediska personální strategie, můžeme považovat dobře zvládnuté podnikatelské riziko, mnoho konkurentů padlo kvůli špatnému rizikovému managementu. Dále vybudování silné značky jako v případě vyjednávací síly zákazníků.

Je důležité neumožnit konkurentům přetáhnout naše zkušené pracovníky (O7), proto jim musíme nabídnout, to co očekávají (v oblasti odměňování, firemní kultury, motivace..). Také zaměstnáním zahraničních pracovníků/specialistů (O8), kteří mají velké zkušenosti a rozhled nám může pomoci v oblasti komunikace se zákazníkem a tak vytvořit překážku vstupu nových konkurentů na trh. V oblasti inovací je z personální strategie důležité podpořit oddělení výzkumu a vývoje nových technologií, produktů a procesů a obsadit je kvalifikovanými pracovníky (O9).

### 3. Vyjednávací síla dodavatelů

Firma Vyncke si během svého působení vytvořila strategickou spolupráci asi s dvaceti klíčovými dodavateli. Tito klíčoví dodavatelé tvoří 90% z celkových dodavatelů. Patří mezi ně: Siemens, Calderys, KSB, BETH, Omco, ERIKS. Klíčové části kotle si ale stále vyrábí sama v dílnách v České republice a Číně.

a. Vyjednávací síla dodavatelů působících na trhu výroby průmyslových kotlů na biomasu je poměrně vysoká (T6), neboť poskytují speciální a kvalitní výrobky. Silní dodavatelé tak mohou snadno snižovat zisky odběratelů pomocí dvou faktorů: zvyšování cen či snižování kvality dodávaných výrobků.

b. Příležitosti v této oblasti. Můžeme zaměstnat vhodné nákupčí, kteří provedou analýzu trhu, zda se neobjevili noví dodavatelé s lepší cenou či kvalitnějšími výrobky (O10).

### 4. Hrozba substitů

Nízká. Zatím nebylo vymyšleno jiné zařízení na využití biomasy. Z hlediska personální strategie zde není co řešit.

### 5. Rivalita v odvětví

Firma Vyncke má ve světě zhruba 500 konkurentů. Toto číslo se zdá být vysoké, ale firma má odlišné konkurentů v každém regionu, v každém sektoru průmyslu a také jiné konkurenty co se týče výstupního média kotle. Mezi důležité konkurenty v Jižní a Severní Americe můžeme jmenovat firmy DETROIT STOKER, BREMER, DEDINI a další. V Evropě jsou to LAMBION, SIEMPELKAMP, URBAS, KARA atd. V Asii patří mezi důležité rivaly firmy DP CLEANTECH, ADVANCE BOILER, ENCO atd. Každý z těchto konkurentů z větší části operuje na jednom regionálním trhu, jednom sektoru průmyslu (potravinový, dřevozpracující..) a s jedním výstupním médiem (horká voda, pára, přehřátá pára, termální olej..). V oblasti konkurence se dá říct, že Vyncke má dvě výhody: relativně nízkou cenu a bohaté zkušenosti. Podle referencí si těch dvou věcí cení zákazníci nejvíce.

a. Hrozba: Rivalita na trhu je velká (T7).



b. **Příležitosti:** Vidím v inovacích, výzkumu a vývoji nových technologií, jak už bylo míněno výše v části hrozby vstupu nových konkurentů. Svět se neustále mění, zákazníci se mění, objevují se nová paliva a nové materiály na výrobu kotlů. Dále je třeba se zaměřit na nové, zatím ještě neobsazené trhy (O11). Dosud má Vyncke přes 4000 instalací v 84 zemích světa. Mezi poslední nové země patří Irán, Mexiko, a Pakistan.

Následuje shrnutí zjištěných příležitostí a hrozeb z provedené Porterovy analýzy.

**Shrnutí analýzy:**

**T Hrozby:**

- T1 Zákazníci mohou rušit chystané investice.
- T2 Zákazníci jsou velmi citliví na cenu.
- T3 Zákazníci mohou snadno přejít ke konkurenci.
- T4 Hrozba vstupu nových konkurentů.
- T5 Inovující noví konkurenti.
- T6 Vysoká vyjednávací síla dodavatelů.
- T7 Vysoká rivalita v odvětví.

**O Příležitosti:**

- O1 Pečlivý výběr nových zaměstnanců.
- O2 Poskytnutí odpovídajícího školení, mzdu, pracovní dobu, pracovní prostředí a vše, co odpovídá jejich potřebám a přáním.
- O3 Pravidelně hodnotit výkon zaměstnanců pomocí nástroje „Annual review Process“.
- O4 Budování dobrého jména firmy, značky.
- O5 Zavedení měření spokojenosti zákazníka TOTAL QUALITY EXPERIENCE se zaměstnáním patřičných odborníků pro tuto oblast.
- O6 Organizační struktura FOCUS.
- O7 Neumožnit přetáhnout konkurentům naše zaměstnance.
- O8 Zaměstnání zahraničních specialistů.
- O9 Podpořit oddělení výzkumu a vývoje.
- O10 Zaměstnat vhodné nákupčí, analýza trhu.
- O11 Zaměřit se na nové trhy.

### 3.9.2. Interní analýza

V rámci interní analýzy jsem použila dotazníkové šetření mezi dobrovolně odchozími zaměstnanci, kteří odešli v období od 6/2014 až 6/2015. Firma Vyncke má nyní přesně 100 zaměstnanců. Ve zmiňovaném období firmu opustilo 7 zaměstnanců, kteří zodpověděli online dotazník<sup>3</sup> vytvořený pomocí nástrojů Google.

Na otázku na pohlaví, odpověděli celkem 4 muži a 3 ženy. Vysoké číslo žen je překvapující, neboť ve firmě pracují převážně muži. Ze 100 zaměstnanců je nyní pouze 11 žen.

**Graf č. 3. 3. Vyhodnocení otázky na pohlaví:**

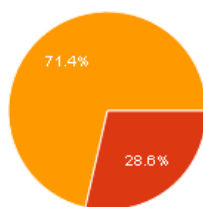


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Mezi odchozími zaměstnanci byli lidé převážně mezi 30 a 40 lety. Jen dva z nich byli mladší 30 let. Ze starších 40 let neodešel nikdo.

**Graf č. 3. 4. Vyhodnocení otázky na věk:**

Kolik je Vám let?



Méně než 20 let	0	0 %
Mezi 20 a 30 lety	2	28.6 %
Mezi 30 a 40 lety	5	71.4 %
Mezi 40 a 50 lety	0	0 %
Více než 50 let	0	0 %

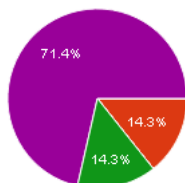
*Zdroj: Vlastní zpracování*

<sup>3</sup> Online dotazník je k nahlédnutí zde: <https://docs.google.com/forms/d/1Dw27JB-z074WtqGjxGsutz-s-i-7z2Jmc5TUUccOLOU/viewform>

Většina odchozích zaměstnanců měla vysokoškolské magisterské vzdělání. Jeden zaměstnanec byl vysokoškolský bakalář a jeden měl střední vzdělání s maturitou. Odcházel tak převážně velmi vzdělaní lidé.

**Graf č. 3. 5. Vyhodnocení otázky na dosažené vzdělání:**

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



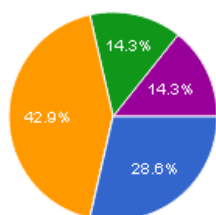
Střední vzdělání s výučním listem	0	0 %
Střední vzdělání s maturitou	1	14.3 %
Vyšší odborné vzdělání (titul Dis.)	0	0 %
Vysokoškolské bakalářské vzdělání	1	14.3 %
Vysokoškolské magisterské vzdělání	5	71.4 %
Vysokoškolské doktorské vzdělání	0	0 %

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Následovala otázka na pracovní pozici. Nejvíce odešlo konstruktérů: 3, dále 2 administrativní pracovníci a po jednom zaměstnanci z projekt managementu a jednoho ze zákaznického servisu. Nabídek práce na pozici konstruktér je v našem kraji dostatek. Např. firma Autopal z Nového Jičína se chystá v dohledné době přijmout až 200 konstruktérů. O to, že by konstruktéři nesehnali práci se bát nemusí. Proto ani není překvapující, že odešli převážně tito zaměstnanci.

**Graf č. 3. 6. Vyhodnocení otázky na pracovní pozici:**

Jaká byla Vaše pracovní pozice?



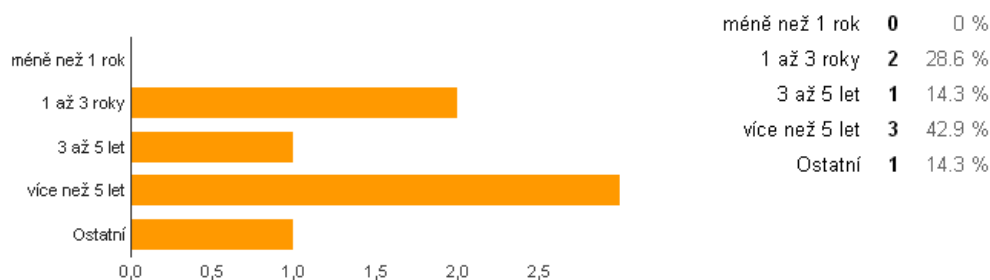
Administrativní pracovník	2	28.6 %
Účetnictví a HR	0	0 %
Konstruktér	3	42.9 %
Projekt management	1	14.3 %
Zákaznický servis	1	14.3 %
Dělnická profese	0	0 %
Pracovník na stavbě	0	0 %
Jiné	0	0 %

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z odchozích zaměstnanců jich tři pracovali ve firmě více než 5 let. Dva z nich 1 až 3 roky a jeden 3 až 5 let.

**Graf č. 3. 7. Vyhodnocení otázky na dobu práce ve firmě Vyncke s.r.o.:**

**Jak dlouho jste pracoval/a ve firmě Vyncke s.r.o.?**

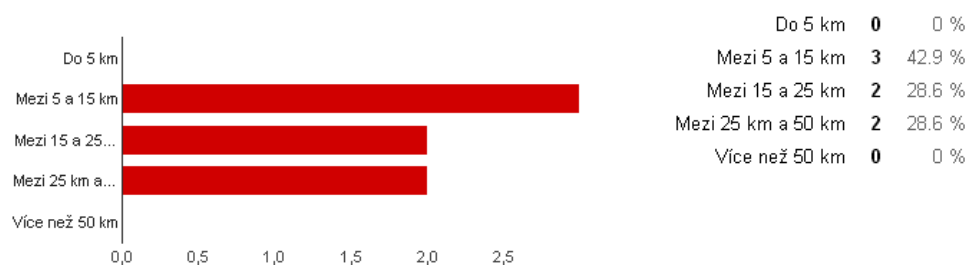


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Co se týče vzdálenosti domova od místa práce. Tři zaměstnanci bydleli 5 až 15 km od práce, dva 15 až 25 km od práce a dva 25 až 50 km.

**Graf č. 3. 7. Vyhodnocení otázky na vzdálenost bydliště od místa práce:**

**Jaká byla vzdálenost Vašeho bydliště do místa práce?**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na otázku, zda byla práce ve firmě Vyncke jejich první pracovní zkušeností, odpověděli celkem čtyři bývalí zaměstnanci, že „ano“ a tři zaměstnanci „ne“.

**Graf č. 3. 8. Vyhodnocení otázky, zda byla práce ve Vyncke první pracovní zkušeností:**

**Byla práce ve firmě Vyncke Vaše první pracovní zkušenost?**

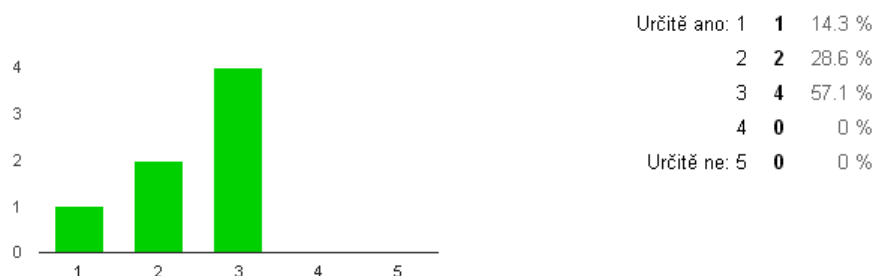


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Když jsem se zeptala, zda by firmu doporučili jako dobrého zaměstnavatele, většina z nich, celkem čtyři zvolila na stupnici 1 (určitě ano) až 5 (určitě ne), prostřední číslo 3. Dva z bývalých zaměstnanců zvolilo ze stupnice číslo 2 a jeden zaměstnanec by určitě firmu doporučil jako dobrého zaměstnavatele.

**Graf č. 3.9. Vyhodnocení na doporučení Vyncke s.r.o. jako dobrého zaměstnavatele:**

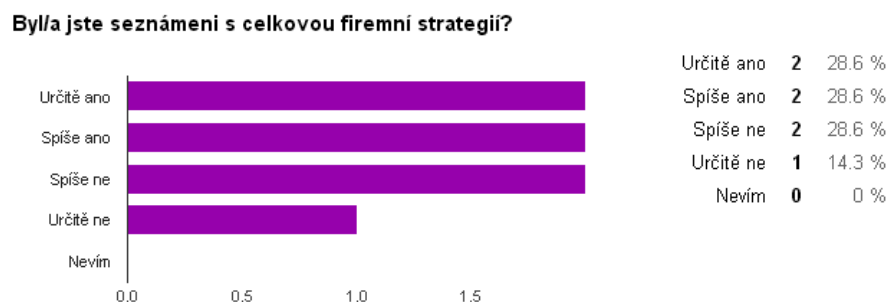
**Doporučil/a by jste organizaci Vyncke jako dobrého zaměstnavatele?**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Odpovědi na další otázku, zda byli seznámeni s celkovou firemní strategií, jsou rozloženy rovnoměrně. Dva odpověděli, že „určitě ano“, dva „spíše ano“, dva „spíše ne“ a jeden „určitě ne“. S celkovou strategií by měli být zaměstnanci seznámi prostřednictvím vrcholového vedení a nově přichozí také pomocí brožury „Welcome guide New Vynckeneer“, což je malá knížečka, ve které jsou veškeré potřebné informace zahrnující historii firmy, její cíle, organizační strukturu atd.

**Graf č. 3. 10. Vyhodnocení otázky, zda byli zaměstnanci spokojeni s firemní strategií:**

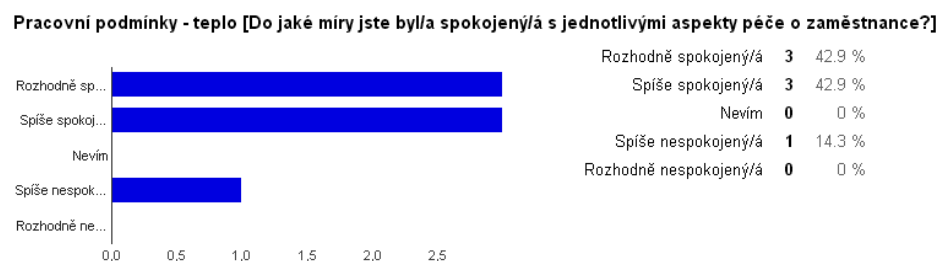


*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Následující otázky se týkaly spokojenosti s pracovními podmínkami:**

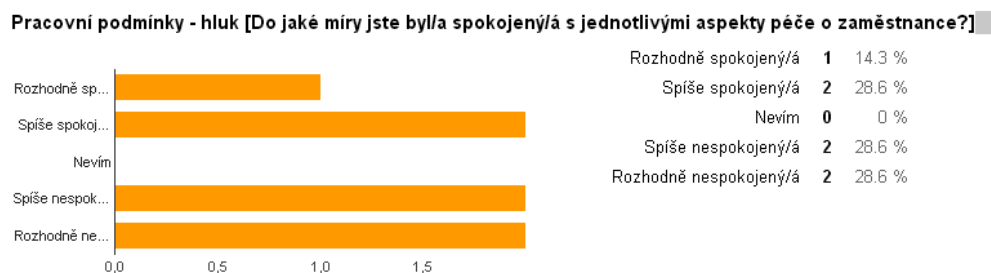
Dotazovaní odpovídali na škále od „rozhodně spokojen“ po „rozhodně nespokojen“, měli na výběr také odpověď „nevím“. První podmínkou je „teplo“. Jelikož většina zaměstnanců v práci sedí u počítače, je pro ně teplo docela důležité. Většina dotazovaných byla s tímto aspektem spokojena. Jen jeden odpověděl, že byl „spíše nespokojený“.

**Graf č. 3. 11. Vyhodnocení otázky na spokojenost s teplem:**



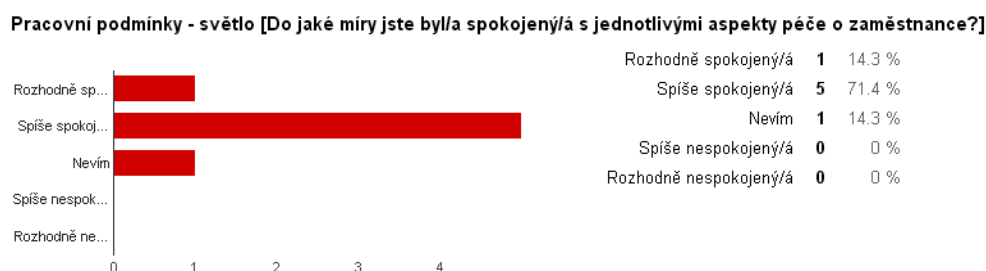
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Další důležitou pracovní podmínkou je „hluk“. U této otázky byla většina dotázaných nespokojena. Kanceláře, kde dotazovaní pracovali těsně sousedí s výrobní dílnou, odkud jde hluk a také jsou ve firmě tzv. open space kanceláře a zaměstnanci se mohou navzájem rušit, např. při telefonování, rozhovorech s kolegy apod. Bylo by zapotřebí zavést opatření na snížení hluku a snížit nepříjemnosti spojené s open space kanceláři, např. pokud kolegové telefonují, mít možnost telefonovat v uzavřené místnosti apod.

**Graf č. 3. 12. Vyhodnocení otázky na spokojenost s hlukem:**

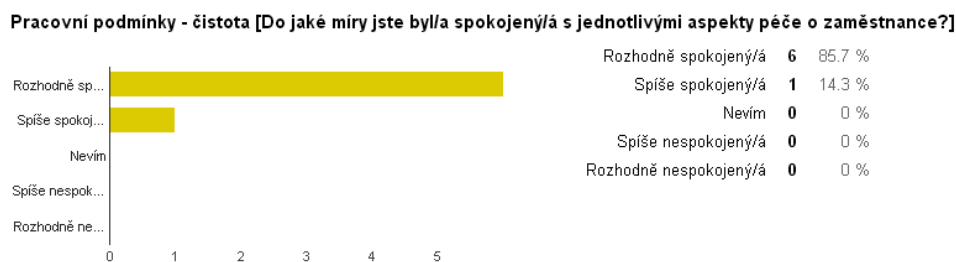
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Co se týče osvětlení, byli většinou spokojeni. Jen jedna odpověď je „nevím“.

**Graf č. 3. 13. Vyhodnocení otázky na spokojenost se světlem:**

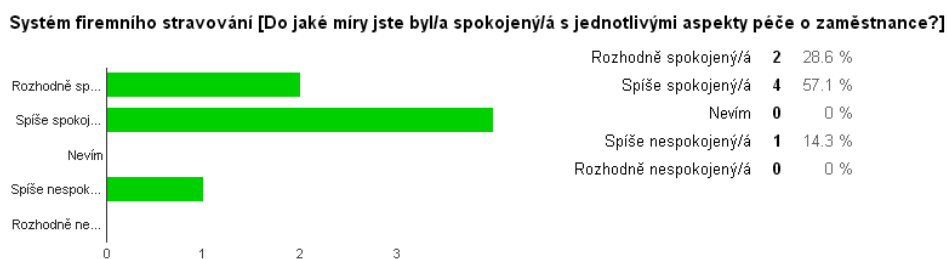
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Velmi důležitou pracovní podmínkou je čistota pracoviště. Firma Vyncke se v roce 2012 přestěhovala do nově postaveného areálu výrobní haly a nových kanceláří. Prostředí je čisté, upravené, dobře technologicky vybavené a není proto s podivem, že většina odpověděla, že byli s čistotou „rozhodně spokojeni“.

**Graf č. 3. 14. Vyhodnocení otázky na spokojenost s čistotou:**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

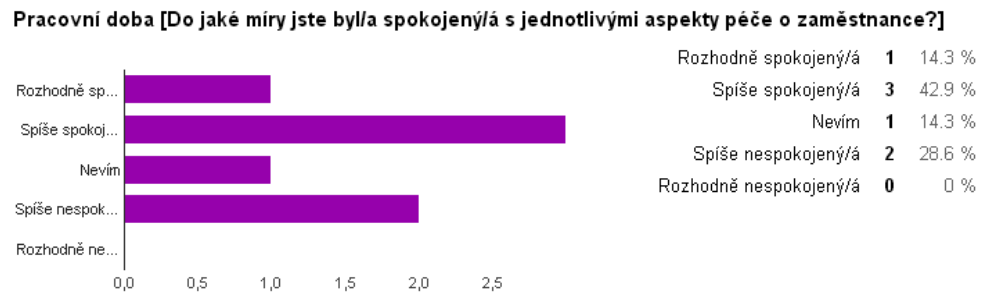
Další otázka vedla k firemnímu stravování. Ve firmě je stravování zajišťováno pomocí stravenek. Zaměstnanec si může objednat každodenní dovoz obědu do práce z restaurace Carbon ve Frýdku-Místku. Pokud tak učiní, nemá nárok na stravenku, pokud si obědy neobjedná, má nárok na stravenku. Zaměstnanci, kteří si obědy neobjednávají, si je přinášejí z domu nebo jezdí (mají povoleno půjčit si firemní vozidlo) na polední menu do nějaké blízké restaurace. Délku polední pauzy si mohou vybrat mezi 30 a 60 minutami. S firemním stravovacím systémem byla většina dotázaných spokojena. Jen jeden odpověděl „spíše nespokojen“.

**Graf č. 3. 15. Vyhodnocení otázky spokojenosti se systémem firemního stravování:**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

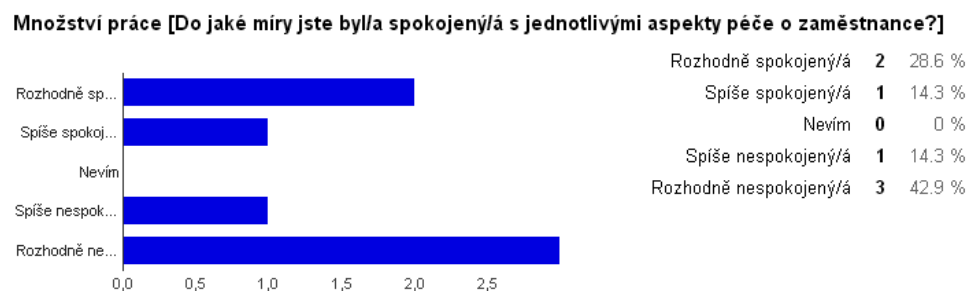
Dalším důležitým aspektem je pracovní doba. Pracovní doba je 8 hodin denně plus 30 nebo 60 minut polední pauzy. Začátek pracovní doby si mohou vybrat mezi 6:30 až 8:00. Pro ženy s malými dětmi není problém domluvit zkrácený úvazek. S pracovní dobou byla většina dotázaných spokojena, jeden odpověděl „nevím“ a dva byli „spíše nespokojeni“.



**Graf č. 3. 16. Vyhodnocení otázky na spokojenost s pracovní dobou:**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Kvantita práce připadající na jednoho zaměstnance. Tři zvolili odpověď „rozhodně nespokojený“, jeden „spíše nespokojený“, dva potom „rozhodně spokojený“ a jeden „spíše spokojený“. Lze z toho usuzovat, že množství práce záleželo na pozici, na které dotyčný pracoval a pokud někomu připadá množství práce moc, je potřeba zlepšit komunikaci s vedením.

**Graf č. 3. 17. Vyhodnocení otázky na spokojenost s množstvím práce:**

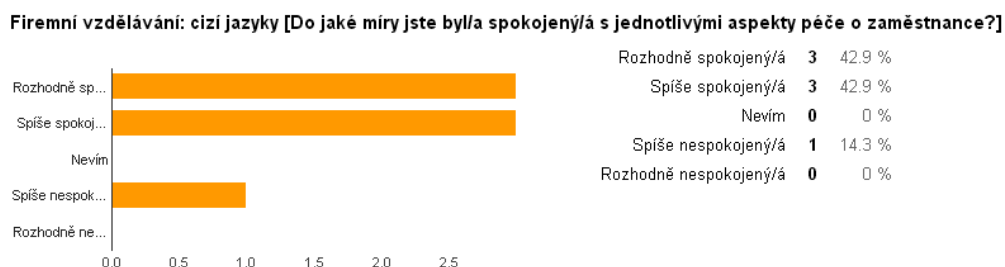
*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### **Následující otázky se týkaly spokojenosti s firemním vzděláváním:**

Ve firmě jsou pořádány kurzy cizích jazyků pro zaměstnance. Ti, kteří mají zájem jsou podle úrovně rozřazeni do skupin po max. 3 lidech. Vyučovací jazyky jsou hlavně angličtina, ale také francouzština a ruština. Kurzy jsou plně hrazeny firmou, podmínkou však je nahrazení času strávenou na kurzu formou

přesčas. Šest ze sedmi dotázaných bylo spokojeno, jeden byl „spíše nespokojený“.

**Graf č. 3. 18. Vyhodnocení otázky na spokojenost s firemním vzděláváním (jazyky):**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

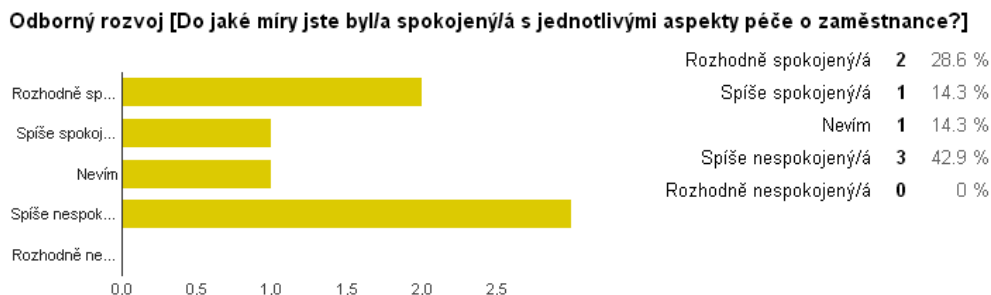
Vzdělávání při nástupu nového zaměstnance. Když nastoupí nový zaměstnanec, měl by být řádně zaučen. Na tuto otázku odpověděla většina kladně „spíše spokojen“, dva nedokázali odpovědět a zvolili „nevím“, jeden dotázaný zvolil „rozhodně nespokojen“. Tady opět záleží na pracovním zařazení daného člověka.

**Graf č. 3. 19. Vyhodnocení otázky na spokojenost s firemním vzděláváním (zaškolení):**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Následovala otázka na odborný rozvoj zaměstnanců. Odpovědi jsou rozloženy vcelku rovnoměrně. Dva byli „rozhodně spokojeni“, jeden „spíše spokojený“, jeden nedokázal odpovědět a tři byli „spíše nespokojeni“.

**Graf č. 3. 20. Vyhodnocení otázky na spokojenost s odborným rozvojem:**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

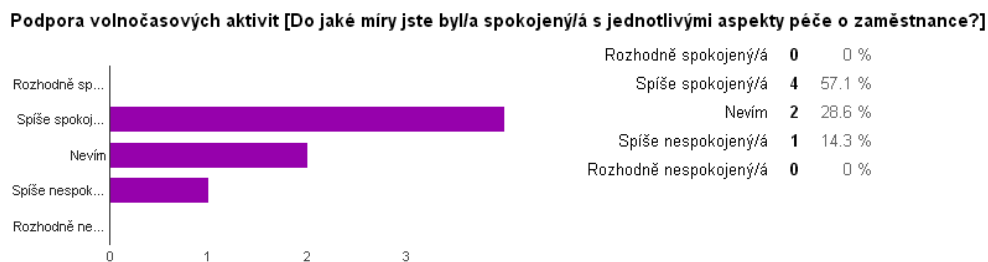
Součástí péče o zaměstnance je i zajištění adekvátní dopravy do zaměstnání. Firma se nachází v průmyslové zóně Chlebovice, kam dojíždí autobus. Většina zaměstnanců je z Frýdku-Místku a Ostravy a většina z nich se do práce dopravuje vlastním autem. S dopravou do zaměstnání byla většina dotázaných spokojena.

**Graf č. 3. 21. Vyhodnocení otázky na spokojenost s dopravou do zaměstnání:**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Firma Vyncke se snaží pořádat volnočasové aktivity např. grilování v létě, v zimě jednou měsíčně zve zaměstnance na pivo a posezení. Většina dotázaných byla s tímto spokojena. Dva nedokázali odpovědět a jeden byl „spíše nespokojený“.

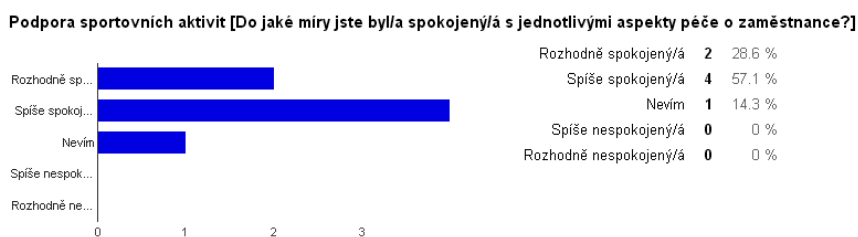
**Graf č. 3. 22. Vyhodnocení otázky na spokojenost s podporou volnočasových aktivit:**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Volnočasové aktivity sportovního charakteru byly oblíbenější. Téměř všichni, kromě jednoho, který odpověděl „nevím“, byli spokojeni. Patří zde např. fotbalové turnaje, vyjížděky na kolech, ping pong atd.

**Graf č. 3. 23. Vyhodnocení otázky na spokojenost s podporou sportovních aktivit:**



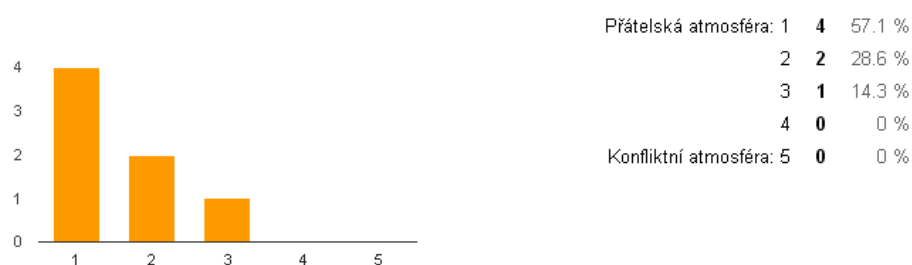
*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### **Následující otázky se zaměřují na vztahy a atmosféru na pracovišti:**

Pozitivní a přátelská atmosféra na pracovišti je nezbytná pro efektivní výkon zaměstnanců. U této otázky, která má formu stupnice od 1 (přátelská atmosféra) po 5 (konfliktní atmosféra), odpověděli čtyři bývalí zaměstnanci, že ve firmě Vyncke vládla „přátelská atmosféra“, dva vybrali ze stupnice číslo 2 a jeden zaměstnanec střední hodnotu 3.

### Graf č. 3. 24. Vyhodnocení otázky na atmosféru na pracovišti:

Jaká byla podle Vás atmosféra na pracovišti?

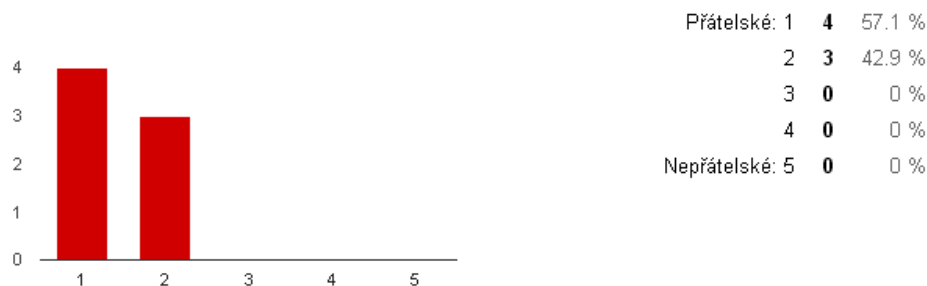


Zdroj: Vlastní zpracování

Vztahy na pracovišti byly hodnoceny také velmi pozitivně. Opět byla použita stupnice 1 (přátelské vztahy) až 5 (nepřátelské vztahy). Čtyři dotázaní odpověděli, že vztahy byly přátelské, tři z nich odpověděli na stupnici číslem 2

### Graf č. 3. 25. Vyhodnocení otázky na vztahy na pracovišti:

Jaké byly podle Vás vztahy na pracovišti?

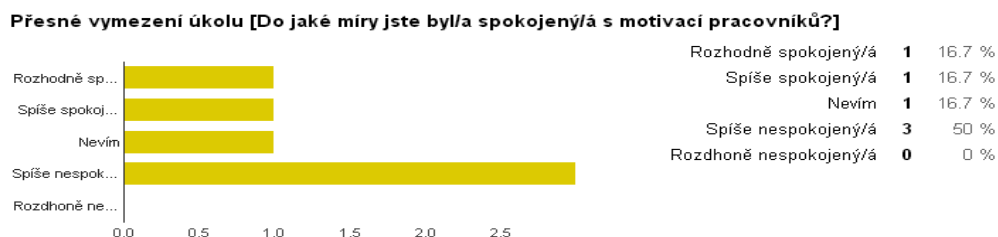


Zdroj: Vlastní zpracování

### Následující otázky se zaměřují na motivaci zaměstnanců:

Motivační systém zaměstnanců je faktor, který je pro dobrý výkon velmi důležitý. Motivace nejsou jen peněžní prostředky, ale i mimopeněžní motivace jako je respekt, spolurozhodování apod. Na otázku celkové spokojenosti s motivací odpověděli tři „spíše nespokojen“, jeden „nevím“, jeden „spíše spokojen“ a jeden „rozhodně spokojen“. Lze z toho usuzovat, že zaměstnanci nebyli s motivačním systémem příliš spokojeni a je třeba jej důrazně změnit.

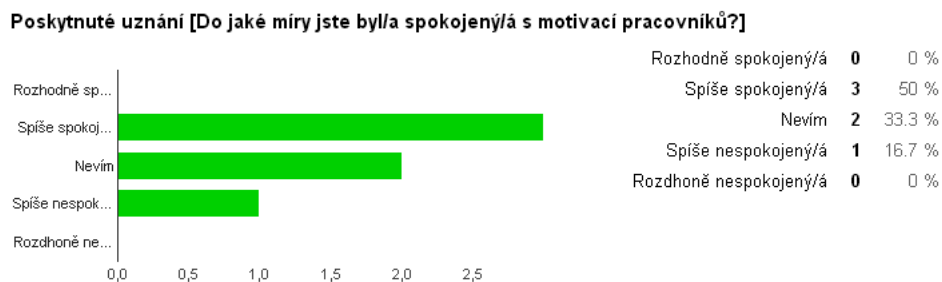
**Graf č. 3. 26. Vyhodnocení otázky na spokojenost s přesností vymezení úkolů:**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

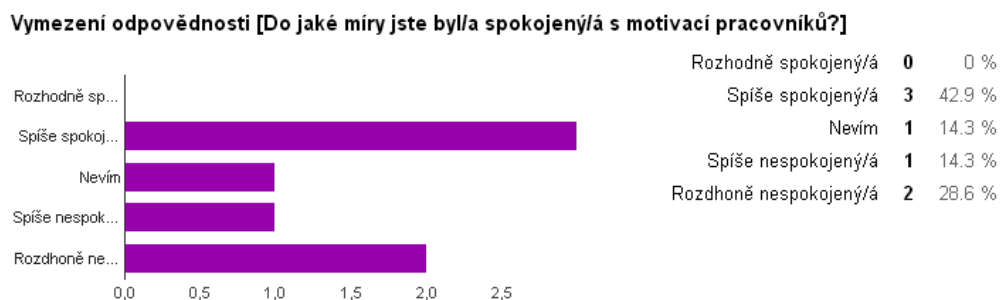
Do nepěněžních forem motivace řadíme např. poskytnuté uznání pracovního výkonu. U této otázky odpověděli tři, že byli „spíše spokojeni“, dva „nevím“ a jeden dotázaný byl „spíše nespokojen“. Potřeby zaměstnanců se mění. Dříve se dala za hlavní motivační faktor považovat mzda. Nyní, u nově nastupující mladé generace, se dostávají do popředí jiné formy motivace. Mladí lidé nastupující do práce požadují, aby je náplň práce především bavila, uspokojovala jejich ambice, chtějí uznání za dobře odvedený pracovní výkon, chtějí nést část odpovědnosti a spolurozhodovat o svých úkolech a také kariérně růst.

**Graf č. 3. 27. Vyhodnocení otázky na spokojenost s poskytnutým uznáním:**



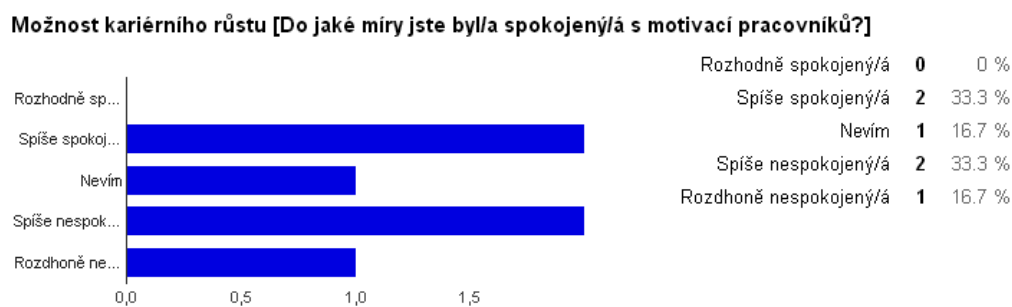
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Další otázka na nepěněžní motivaci se týkala vymezení odpovědnosti pracovních úkolů. Odpovědi byly tři „spíše spokojen“, jedna odpověď „nevím“, jedna „spíše nespokojen“ a dvě „rozhodně nespokojen“.

**Graf č. 3. 28. Vyhodnocení otázky na spokojenost s odpovědností:**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak bylo zmíněno výše, mladí lidé a nejen ti, považují za motivaci i možnost kariérního růstu. Nechtějí setrvat na jedné pozici několik let. Odpovědi na tuto otázku byly následující: dva odpověděli „spíše spokojen“, jeden „nevím“, dva „spíše nespokojen“ a jeden „rozhodně spokojen“.

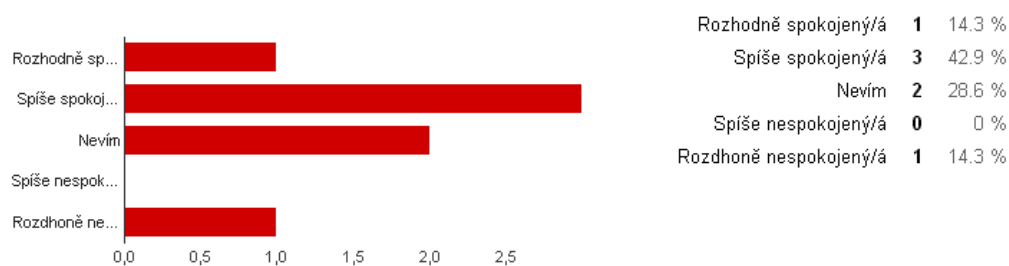
**Graf č. 3. 29. Vyhodnocení otázky na spokojenost s možností kariérního růstu:**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Firma Vyncke nabízí tuto škálu firemních benefitů, pro všechny to jsou: stravenky, týden dovolené navíc, příspěvek na penzijní/životní připojištění, příspěvek na dopravu, 13. plat. Pro vybrané pozice: mobilní chytrý telefon, notebook, firemní automobil. S firemními benefity byli čtyři dotázaní „spíše spokojeni“, jeden „nevím“ a dva „spíše nespokojeni“.

**Graf č. 3. 30. Vyhodnocení otázky na spokojenost s firemními benefity:****Firemní benefity [Do jaké míry jste byl/a spokojený/á s motivací pracovníků?]***Zdroj: Vlastní zpracování*

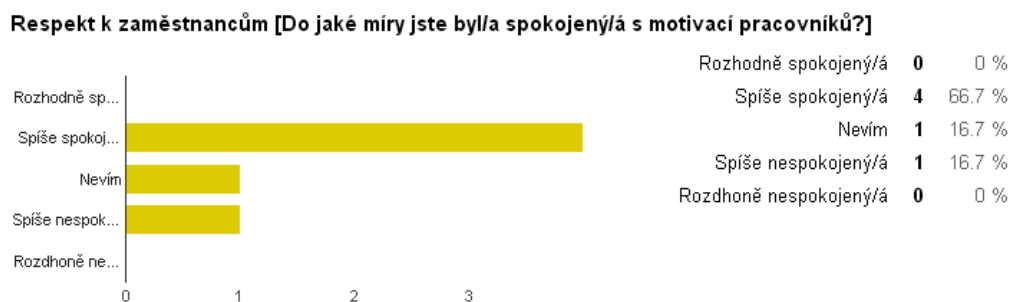
Ve firmě Vyncke nikdo nepracuje sám. Zaměstnanci jsou součástí týmu, pracují v otevřených kancelářích. Je proto důležité budovat dobrou atmosféru a porozumění v týmu pomocí aktivit teambuildingu, ať už formou setkání u piva či sportovní aktivity. S firemním teambuildingem byl jeden dotázaný „rozhodně spokojen“, tři „spíše spokojeni“, dva odpověděli, že „neví“ a jeden byl „rozhodně nespokojen“.

**Graf č. 3. 31. Vyhodnocení otázky na spokojenost s teambuildingem:****Teambuilding [Do jaké míry jste byl/a spokojený/á s motivací pracovníků?]***Zdroj: Vlastní zpracování*

Poskytování respektu zaměstnancům bylo hodnoceno pozitivně. Čtyři dotázaní odpověděli „spíše spokojen“, jeden „nevím“ a jen jeden „spíše nespokojen“.



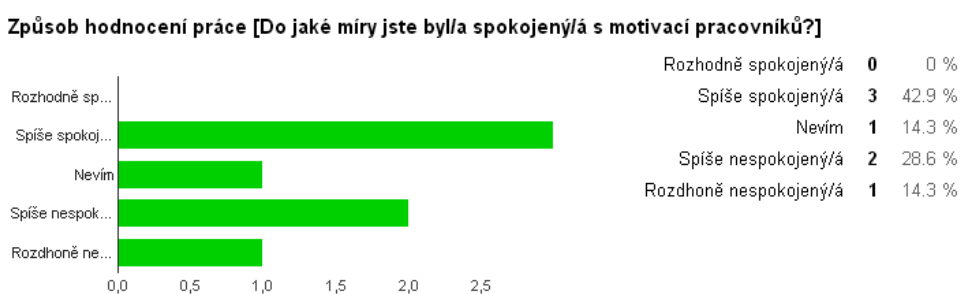
### Graf č. 3. 32. Vyhodnocení otázky na spokojenost s respektem k zaměstnancům:



Zdroj: Vlastní zpracování

Do jaké míry byli zaměstnanci spokojeni s hodnocením práce? Tři dotázaní byli „spíše spokojeni“, jeden „nevím“, dva „spíše nespokojeni“ a jeden „rozhodně nespokojen“. S novou organizační strukturou Focus bylo zavedeno i nové hodnocení práce pomocí jednoduchého formuláře Annual review report, který obsahuje jednoduchý dotazník, vymezení úkolů, hodnocení a tabulku poskytnutých a požadovaných školení. Vedení doufá, že to přinese lepší hodnocení zaměstnanců alepší vertikální komunikaci.

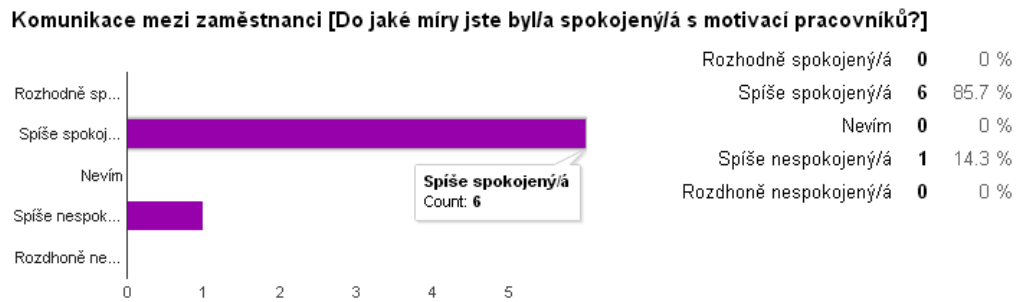
### Graf č. 3. 33. Vyhodnocení otázky na spokojenost s hodnocením práce:



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci pracují v týmu. Jejich výkon je tak velmi ovlivňován komunikací mezi kolegy. S touto otázkou bylo šest „spíše spokojen“ a jen jeden „spíše nespokojen“. Dá se říci, že s komunikací mezi zaměstnanci v týmu neměli odcházející zaměstnanci problém.

**Graf č. 3. 34. Vyhodnocení otázky na spokojenost s komunikací mezi zaměstnanci:**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Spousta zaměstnanců si ráda plánuje svou práci. Možnost plánování práce ve firmě Vyncke byla hodnocena negativně. Pět zaměstnanců odpovědělo „spíše nespokojen“, jeden dokonce „rozhodně nespokojen“ a jeden odpověděl „nevím“.

**Graf č. 3. 35. Vyhodnocení otázky na spokojenost s možností plánování práce:**

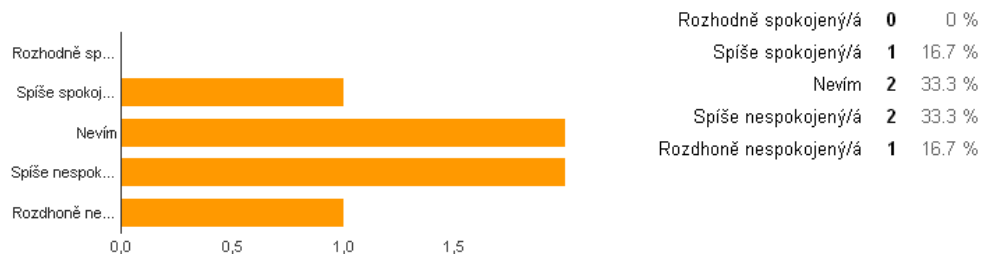


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ve firmě Vyncke je dáván důraz na kreativitu a vlastní názor zaměstnanců. Firma se snaží podporovat nové myšlenky a nápady. Bývalí zaměstnanci na tuto otázku odpověděli: jeden „spíše spokojen“, dva „nevím“, dva „spíše nespokojen“ a jeden „rozhodně nespokojen“.

### Graf č. 3. 36. Vyhodnocení otázky spokojenost s podporou nových myšlenek:

**Podpora nových myšlenek, nápadů apod. [Do jaké míry jste byl/a spokojený/á s motivací pracovníků?]**

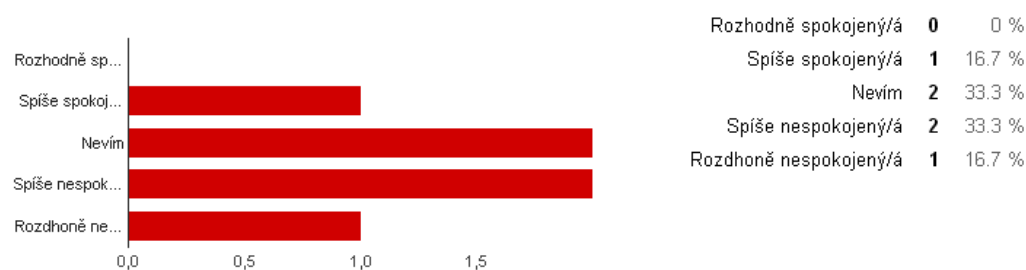


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Poslední otázkou na motivaci pracovníků byla zpětná vazba od nadřízeného. Tento prvek je velmi důležitý. Zaměstnanec potřebuje vědět, jak je jeho práce hodnocena, jak jej vidí jeho nadřízený. Tato otázka byla hodnocena spíše negativně. Zpětná vazba ve firmě Vyncke nebyla podávána na požadované úrovni. Jeden dotázaný odpověděl „spíše spokojen“, dva „nevím“, dva „spíše nespokojen“ a jeden „rozhodně nespokojen“.

### Graf č. 3. 37. Vyhodnocení otázky na spokojenost se zpětnou vazbou od nadřízeného:

**Zpětná vazba od nadřízeného [Do jaké míry jste byl/a spokojený/á s motivací pracovníků?]**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V následující otázce měli dotázaní popsat „Atmosféru na pracovišti“. Bylo zjištěno, že většina odchodících zaměstnanců hodnotila atmosféru jako přátelskou a profesionální. Jeden z dotázaných se vyjádřil negativně k otevřeným kancelářím s tím, že neměl klid na práci a byl rušen neustálým hlukem ostatních.

Na otázku: „**Jaký firemní benefit postrádali**“, většina dotázaných postrádala odměny za dobrý pracovní výkon. Vyjádřili se, že stejnou odměnu dostane zaměstnanec s průměrným výkonem, stejně jako zaměstnanec, který podá excelentní výkon. Nad zavedením výkonnostních odměn by se mělo vedení společnosti vážně zamyslet.

Na následující výroky měli dotazovaní odpovědět „souhlasím“, „nevím“ nebo „nesouhlasím“.

Odpovědi na to, zda se zaměstnancům dostalo uznání za dobře odvedenou práci, dva z nich odpověděli „souhlasím“, dva „nevím“ a tři „nesouhlasím“.

**Graf č. 3. 38. Vyhodnocení otázky, zda zaměstnanci souhlasí, že za dobrou práci se jim dostalo náležitého uznání:**

**Za dobrou práci se mi dostalo náležitého uznání [Souhlasíte s následujícími výroky?]**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

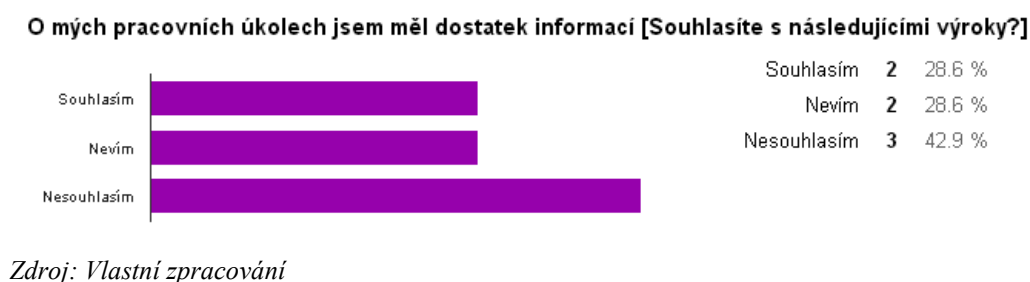
Výrok, zda byli povyšováni ti zaměstnanci, kteří si to zasloužili, byl hodnocen spíše negativně. Čtyři dotázaní odpověděli, že „nesouhlasí“, dva „nevím“ a pouze jeden „souhlasím“.

**Graf č. 3. 39. Vyhodnocení otázky, zda zaměstnanci souhlasí, že povyšování byli ti zaměstnanci, kteří si to zasloužili:**



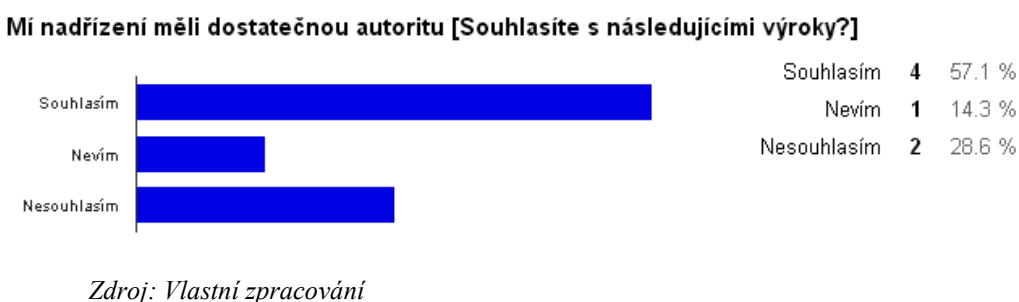
Výrok, zda o mých pracovních úkolech jsem měl dostatek informací, byl hodnocen dvěma dotázanými jako „souhlasím“, dvěma jako „nevím“ a třemi jako „nesouhlasím“.

**Graf č. 3. 40. Vyhodnocení otázky, zda zaměstnanci souhlasí, že o svých pracovních úkolech měli dostatek informací:**



Výrok: „Mí nadřízení měli dostatečnou autoritu“. Ohodnotili čtyři dotázaní „souhlasím“, jeden „nevím“ a dva „nesouhlasím“.

**Graf č. 3. 41. Vyhodnocení otázky, zda zaměstnanci souhlasí, že nadřízení měli dostatečnou autoritu:**



Výrok: „Mí nadřízení se ke mě chovali s respektem“. Většina dotázaných „souhlasila“. Dva dotázaná „nesouhlasili“.

**Graf č. 3. 42. Vyhodnocení otázky, zda zaměstnanci souhlasí, že nadřízení se k nim chovali s respektem:**

**Mí nadřízení se ke mě chovali s respektem [Souhlasíte s následujícími výroky?]**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Výrok: „Cítil jsem se jako člen týmu.“ Opět většina ohodnotila „souhlasím“, jeden „nevím“ a jeden odpověděl, že „nesouhlasí“.

**Graf č. 3. 43. Vyhodnocení otázky, zda zaměstnanci souhlasí, že se cítili být jako členové týmu:**

**Cítil jsem se jako člen týmu [Souhlasíte s následujícími výroky?]**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

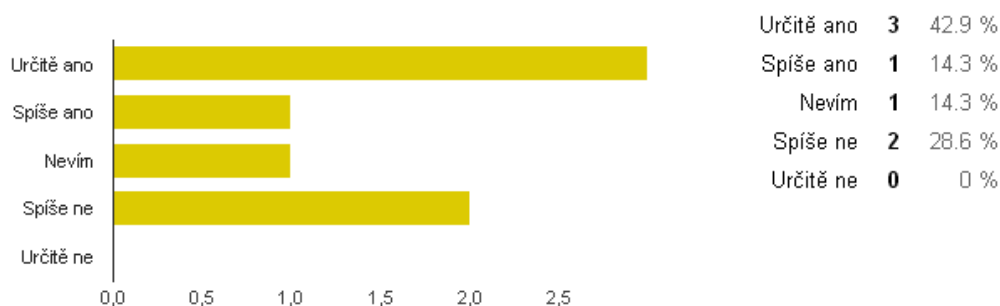
**Další otázky se týkaly bezpečnosti práce:**

Podle zákoníku práce je zaměstnavatel „povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce“<sup>4</sup>. Na otázku, zda bývalí zaměstnanci pociťovali v firmě nějaká zdravotní rizika, odpověděli tři „určitě ano“, jeden „spíše ano“, jeden „nevím“ a dva „spíše ne“. Z toho vyplývá, že by firma měla posílit bezpečnostní opatření na pracovišti.

<sup>4</sup> Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce

**Graf č. 3. 44. Vyhodnocení otázky, zda si zaměstnanci myslí, že práce ve firmě přináší nějaká zdravotní rizika:**

**Myslíte si, že práce ve firmě přináší nějaká zdravotní rizika?**

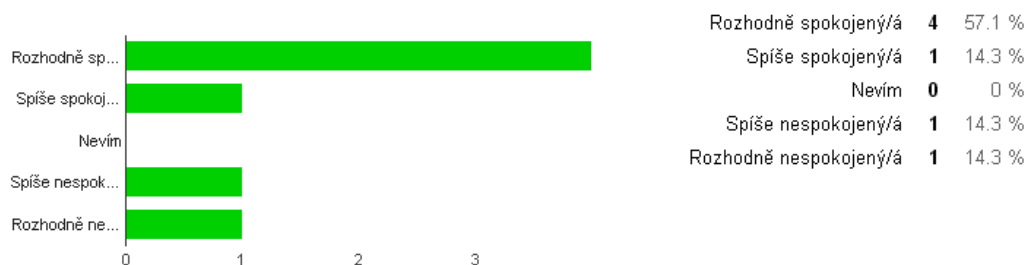


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na přímou otázku, zda byli dotázaní spokojeni s bezpečností práce na pracovišti, odpověděli čtyři „rozhodně spokojen“, jeden „spíše nespokojen“ a jeden „rozhodně nespokojen“.

**Graf č. 3. 45. Vyhodnocení otázky se spokojeností ohledně bezpečnosti práce:**

**Byl/a jste spokojený/á s bezpečností pracoviště? [Jak jste byl/a spokojený/á s BOZP na pracovišti?]**

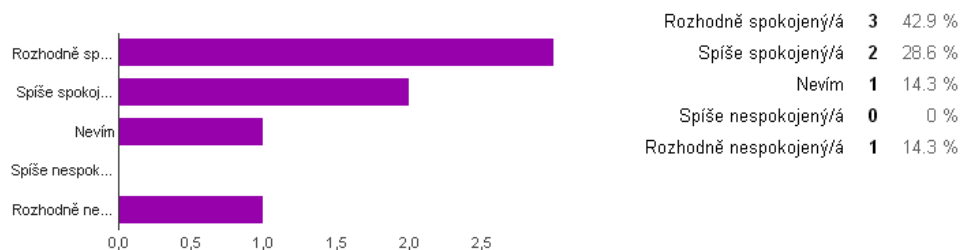


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zaměstnavatel je povinen poskytnout každému zaměstnanci bezpečnostní školení. S tím, jak byli dotázaní spokojeni s úrovní bezpečnostního školení ve firmě Vyncke, odpověděli následovně: tři byli „rozhodně spokojeni“, dva „spíše spokojeni“, jeden „nevím“ a jeden byl „rozhodně nespokojen“.

### Graf č. 3. 46. Vyhodnocení otázky na spokojenost s úrovní bezpečnostního školení:

**Byl jste spokojený s úrovní bezpečnostního školení? [Jak jste byl/a spokojený/á s BOZP na pracovišti?]**

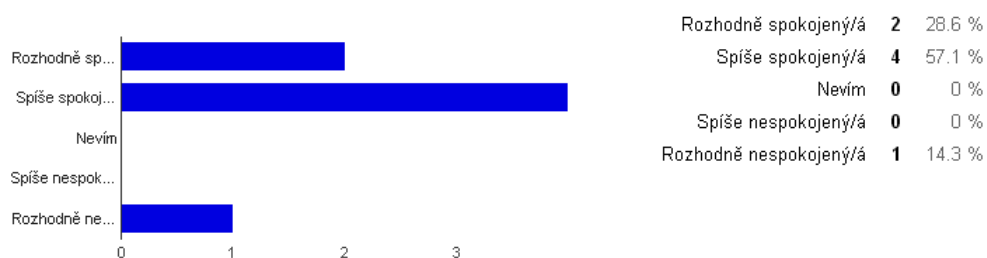


*Zdroj: Vlastní zpracování*

S bezpečností práce souvisí i bezpečné pracovní prostředí. S ním byli bezmála všichni spokojeni, kromě jednoho, který odpověděl, že byl „rozhodně nespokojen“.

### Graf č. 3. 47. Vyhodnocení otázky na spokojenost s pracovním prostředím:

**Byl/a jste spokojený/á se svým pracovním prostředím? [Jak jste byl/a spokojený/á s BOZP na pracovišti?]**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V případě nenadálých situací je z hlediska bezpečnosti důležité bezpečnostní značení na pracovišti. To bylo hodnoceno pozitivně, většina odpověděla „rozhodně spokojen“, jen jeden odpověděl „rozhodně nespokojen“.



### Graf č. 3. 48. Vyhodnocení otázky na spokojenost s bezpečnostním značením na pracovišti:

Byl/a jste spokojený/á s bezpečnostním značením na pracovišti? [Jak jste byl/a spokojený/á s BOZP na pracovišti?]



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnancům bezpečnostní pomůcky. Součástí firmy je výrobní hala, kde je nutno používat bezpečnostní pomůcky jako např. helmu, pracovní obuv apod. V případě výjezdu a práci na kotli v terénu je také povinností používat bezpečnostní pomůcky. Na otázku, zda byli s poskytováním bezpečnostních pomůcek na pracovišti spokojeni, odpověděli dva dotázaní „rozhodně spokojeni“, tři „spíše spokojeni“, jeden „spíše nespokojen“ a jeden „rozhodně nespokojen“.

### Graf č. 3. 49. Vyhodnocení otázky na spokojenost s poskytováním bezpečnostních pomůcek:

Byl/a jste spokojený/á s poskytováním bezpečnostních pomůcek na pracovišti? [Jak jste byl/a spokojený/á s BOZP na pracovišti?]



Zdroj: Vlastní zpracování

Následovala otevřená otázka, zda se dotázaným **stal někdy pracovní úraz**. Stal se pouze jednomu a to vyvrtnutý kotník, což se mu přihodilo venku na trávníku.

V další části dotazníku jsem se dotázaných ptala na oblast firemní kultury. V otázce, zda vůbec byli obeznámeni s firemní kulturou, odpovědělo šest dotázaných „ano“ a jen jeden „ne“.

**Graf č. 3. 50. Vyhodnocení otázky, zda byli zaměstnanci seznámeni s firemní kulturou:**

**Byl/a jste obeznámen/á s firemní kulturou?**

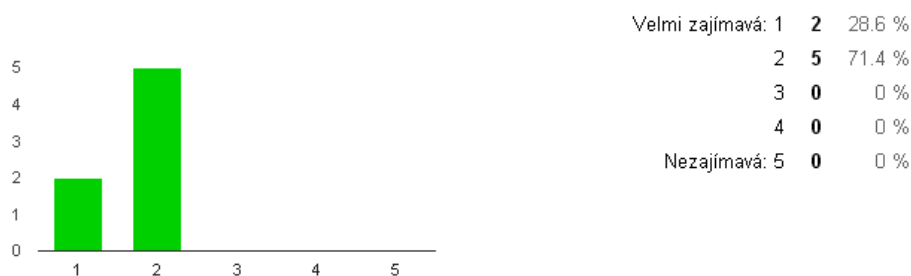


*Zdroj: Vlastní zpracování*

V otázce, zda byla pro dotázané práce ve firmě zajímavá, měli dotázaní odpovídat na škále 1 (velmi zajímavá) až 5 (nezajímavá). Dva bývalí zaměstnanci odpověděli 2 a pět z nich odpověděli 1, což znamená, že pro většinu dotázaných byla práce zajímavá.

**Graf č. 3. 51. Vyhodnocení otázky, zda byla pro zaměstnance práce zajímavá:**

**Byla pro Vás práce ve firmě zajímavá?**

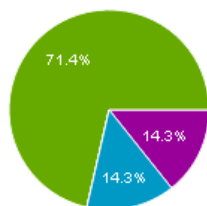


*Zdroj: Vlastní zpracování*

V otázce, jaký byl důvod Vašeho odchodu, odpověděl jeden dotázaný „pracovní naplnění“ a jeden „stěhování“. Pět z nich zvolilo možnost „ostatní“. Bylo proto nutné se jich dále zeptat, jaký byl přesný důvod jejich odchodu. Odpovědi byly následující: rodinné důvody, časté pracovní cesty, potřeba změnit zaměstnání po pěti letech, nespokojenost s vedením a nabídka vyšší mzdy v jiné firmě.

### Graf č. 3. 52. Vyhodnocení otázky na důvod odchodu:

Jaký byl důvod Vašeho odchodu?



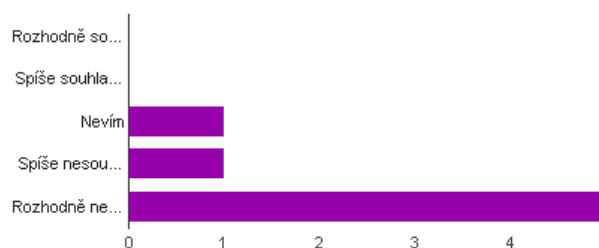
Finanční ohodnocení	0	0 %
Náročnost práce	0	0 %
Špatné vztahy s nadřízenými	0	0 %
Špatné vztahy s kolegy	0	0 %
Pracovní nenaplnění	1	14.3 %
Stěhování	1	14.3 %
Nemoc	0	0 %
Ostatní	5	71.4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na výrok: „ve firmě bylo odměňování vázáno na pracovní výkon“, odpověděl jeden „nevím“, jeden „spíše nesouhlasím“ a pět „rozhodně nesouhlasím“. Tato otázka ukázala, že zaměstnanci nebyli spokojeni s hodnocením jejich výkonu v práci s tím, že ač se snaží a odvedou dobrý výkon, dostanou stejnou odměnu, jako kdyby odvedli výkon menší.

### Graf č. 3. 53. Vyhodnocení otázky na spokojenost, zda bylo odměňování vázáno na pracovní výkon:

Ve firmě bylo odměňování vázáno na pracovní výkon [Jaký je Váš názor na odměňování ve firmě?]



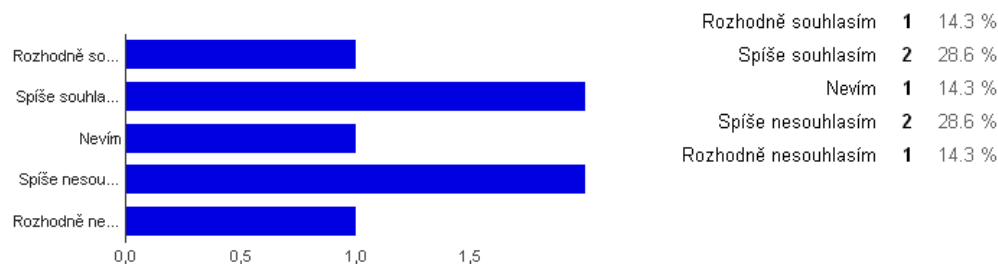
Rozhodně souhlasím	0	0 %
Spíše souhlasím	0	0 %
Nevím	1	14.3 %
Spíše nesouhlasím	1	14.3 %
Rozhodně nesouhlasím	5	71.4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Následovala otázka, zda byli bývalí zaměstnanci spokojeni se svým platem. Odpovědi se různily. Jeden „rozhodně souhlasím“, jeden „spíše souhlasím“, jeden „nevím“, dva „spíše nesouhlasím“ a jeden „rozhodně nesouhlasím“.

### Graf č. 3. 54. Vyhodnocení otázky na spokojenost se svým platem:

Se svým platem jsem byl spokojen/á [Jaký je Váš názor na odměňování ve firmě?]

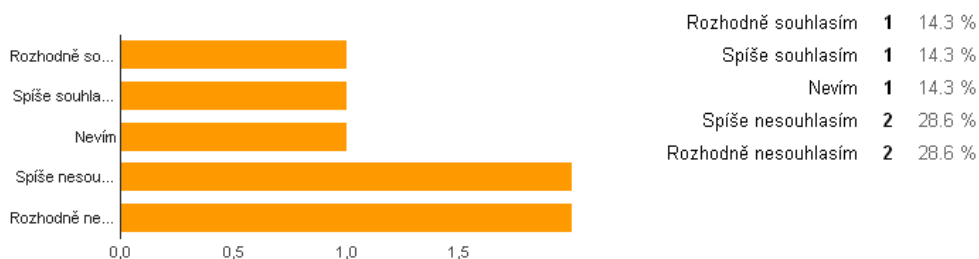


Zdroj: Vlastní zpracování

Výrok: „odměňování bylo spravedlivé“. Na tento výrok odpověděli dotázaní následovně: jeden „rozhodně souhlasím“, jeden „spíše souhlasím“, jeden „nevím“, dva „spíše nesouhlasím“ a dva „rozhodně nesouhlasím“. Stejně jako v předchozím výroku se odpovědi různí.

### Graf č. 3. 55. Vyhodnocení otázky, zda zaměstnanci souhlasí, že odměňování bylo spravedlivé:

Odměňování bylo spravedlivé [Jaký je Váš názor na odměňování ve firmě?]

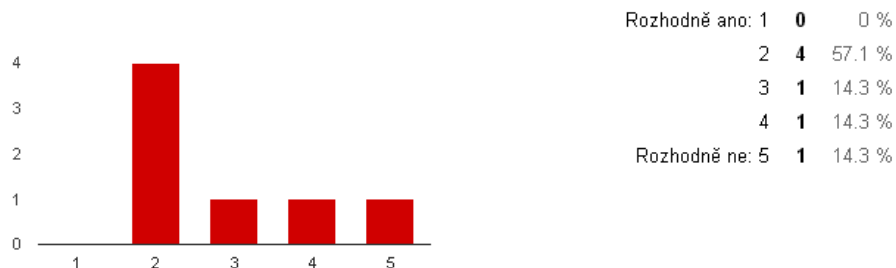


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka „byli jste spokojeni s vývojem mezd“ měla podobu škály od 1 (rozhodně ano) po 5 (rozhodně ne), bylo nejvíce odpovědi 2, dále po jedné odpovědi 3,4 a 5. Odpovědi se tedy opět velice různily. Ve firmě Vyncke mají zaměstnanci úpravu platu každý rok po rozhovoru se svým nadřízeným.

### Graf č. 3. 56. Vyhodnocení otázky na spokojenost s vývojem mezd:

Byl/a jste spokojený/á s vývojem mezd?



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka byla otevřená:

Co by jste doporučili/a vedení společnosti, tak aby došlo k větší spokojenosti současných zaměstnanců?

Odpovědi se týkaly odměňování:

- lepší platové poměry
- zlepšit motivační systém se zohledněním pracovního výkonu

Odpovědi ohledně komunikace:

- zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými

Další:

- návrh na zavedení čipového systému pro přesnější evidenci docházky
- návrh na zavedení opatření ke snížení nepříjemností spojených s open space kanceláři

Následuje shrnutí dotazníku do silných a slabých stránek společnosti.

#### Shrnutí dotazníku:

##### S Silné stránky:

- S1 Dobré pracovní podmínky
- S2 Firemní stravování
- S3 Firemní vzdělávání
- S4 Firemní benefity
- S5 Kariérní růst
- S6 Přátelská atmosféra na pracovišti
- S7 Podpora volnočasových aktivit
- S8 Týmová práce
- S9 Vysoká bezpečnost práce

**W Slabé stránky:**

- W1 Odchod vzdělaných a zkušených pracovníků
- W2 Neznalost zaměstnanců firemní strategie
- W3 Vysoké množství práce na jednoho pracovníka
- W4 Způsob hodnocení práce
- W5 Neexistence výkonnostních odměn
- W6 Nepřesné vymezení pracovních úkolů
- W7 Zpětná vazba od nadřízených
- W8 Nízký odborný rozvoj
- W9 Nemožnost plánování práce

Druhou částí interní analýzy je měření lidského kapitálu na základě metodologie studie HR Controllingu institutu Saratoga, viz tab. č. 3. 2. Měření lidského kapitálu na následující straně.

Tab. č. 3. 2. Měření lidského kapitálu:

Měření lidského kapitálu			
Struktura pracovní síly:			
Podíl pracovníků, kteří jsou u společnosti méně než 2 roky	%	počet zaměstnanců, kteří jsou u společnosti méně než 2 roky/celkový počet zaměstnanců	38%
Zastoupení žen	%	počet žen/ celkový počet zaměstnanců	12%
Rozsah řízení	x : 1	průměrný počet zaměstnanců/průměrný počet zaměstnanců managementu	30 x 1
Počet pracovníků na 1 personalistu	x : 1	počet zaměstnanců/počet personalistů	93 x 1
Finanční ukazatele:			
Výnosy na jednoho pracovníka	Kč	celkové výnosy/počet pracovníků	4 625 624 Kč
Celkové náklady na pracovníka	Kč	celkové náklady/počet pracovníků	3 288 570 Kč
Zisk před zdaněním na pracovníka	Kč	zisk před zdaněním/počet pracovníků	1 574 774 Kč
Ekonomicky přidaná hodnota na pracovníka	Kč	(zisk po zdanění - 10% vlastního kapitálu)/počet pracovníků	1 057 162 Kč
Mzdy a zaměstnanecké výhody:			
Mzdové náklady na jednoho pracovníka	Kč	mzdové náklady/počet pracovníků	447 323 Kč
Náklady na odměňování na jednoho pracovníka	Kč	(mzdové náklady + náklady na zaměstnanecké výhody)/počet pracovníků	624 194 Kč
Náklady na zaměstnanecké výhody na jednoho pracovníka	Kč	náklady na zaměstnanecké výhody/počet pracovníků	176 871 Kč
Náklady na odměňování k celkovým nákladům	%	(mzdové náklady + náklady na zaměstnanecké výhody)/celkové náklady	19%
Absence a fluktuace:			
Míra absence	%	celkový počet dní absence/celkový počet disponibilních pracovních dní	2%
Počet dní absence na pracovníka	dny	počet dní absence/počet pracovníků	6
Míra fluktuace	%	celkový počet odchodů/počet pracovníků	11%
Míra nedobrovolné fluktuace	%	počet nedobrovolných odchodů/počet pracovníků	2%
Míra dobrovolné fluktuace	%	počet dobrovolných odchodů/počet pracovníků	9%
Počet pracovních úrazů na 1000 pracovníků	počet	počet pracovních úrazů x 1000/počet pracovníků	22
Nábor zaměstnanců:			
Míra externího náboru	%	počet externě přijatých zaměstnanců/počet pracovníků	18%
Náklady na jednoho pracovníka přijatého z externích zdrojů	Kč	náklady na externí nábor/počet externě přijatých pracovníků	120 000 Kč
Vzdělávání a rozvoj:			
Náklady na vzdělávání na jednoho pracovníka	Kč	celkové náklady na vzdělávání a rozvoj včetně nákladů na dopravu a ubytování/počet pracovníků	37 564 Kč
Náklady na vzdělávání ke mzdovým nákladům	%	celkové náklady na vzdělávání a rozvoj/mzdové náklady	8%
Počet hodin školení na jednoho pracovníka	hod.	celkový počet hodin školení/počet pracovníků	7,6

Zdroj: Vlastní zpracování

Následuje shrnutí zjištěných silných a slabých stránek společnosti vzešlých z měření lidského kapitálu ve firmě.

**Shrnutí:**

**S Silné stránky:**

- S1 Vysoký podíl žen
- S2 Vysoký podíl zisku na pracovníka
- S3 Vysoké náklady na odměňování
- S4 Nízký počet pracovních úrazů
- S5 Nízká absence

**W Slabé stránky:**

- W1 Vysoký podíl pracovníků, kteří jsou u společnosti méně než 2 roky
- W2 Vysoká fluktuace (dobrovolné odchody)
- W3 Vysoká míra externího náboru
- W4 Nízký počet hodin školení na pracovníka

### 3.10 Celková SWOT analýza

Ve firmě Vyncke s.r.o. byly zjištěny pomocí externí a interní analýzy hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky. Jejich zhodnocení je provedeno v matice IFE (silné a slabé stránky/interní analýza) a matice EFE (hrozby a příležitosti/ externí analýza). Celkové hodnocení SWOT analýzy je shrnuto pomocí matice TOWS.

**Tab č. 3. 3. Matice EFE:**

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Rozvoj informačních technologií	0,05	3	0,15
O2	Dobré jméno firmy	0,11	4	0,44
O3	Organizační struktura FOCUS	0,09	3	0,27
O4	Podpoření oddělení výzkumu a vývoje	0,15	4	0,6
O5	Průnik na nové trhy	0,15	3	0,45
T1	Vysoká rivalita v odvětví	0,12	1	0,12
T2	Vysoká citlivost zákazníků na cenu	0,13	1	0,13
T3	Zákazníci mohou rušit chystané investice	0,08	2	0,16
T4	Utužení státní regulace v oblasti lidských zdrojů	0,06	2	0,12
T5	Slabá koruna	0,06	2	0,12
				<b>2,56</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*



Celkový vážený průměr je 2,56, což znamená, že strategický záměr podniku je podložen středně silnou externí pozicí.

**Tab. č. 3. 4. Matice IFE:**

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	<i>Dobré pracovní podmínky</i>	0,08	4	0,32
S2	<i>Přátelská atmosféra na pracovišti</i>	0,12	4	0,48
S3	<i>Vysoká produktivita práce</i>	0,12	4	0,48
S4	<i>Nízká absence</i>	0,09	3	0,27
S5	<i>Vysoká ziskovost na pracovníka</i>	0,1	3	0,3
W1	<i>Odchod vzdělaných a zkušených pracovníků</i>	0,14	1	0,14
W2	<i>Způsob hodnocení práce</i>	0,11	1	0,11
W3	<i>Nepřesné vymezení pracovních úkolů</i>	0,08	2	0,16
W4	<i>Vysoká míra externího náboru</i>	0,08	2	0,16
W5	<i>Nízký počet školení na jednoho pracovníka</i>	0,08	1	0,08
				<b>2,50</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Celkový vážený průměr je 2,5, což znamená, že strategický záměr podniku je podložen středně silnou interní pozicí.

Tab. č. 3. 5. Matice TOWS:

TOWS Vyncke s.r.o.	External O	External T
	1. Rozvoj informačních technologií	1. Vysoká rivalita v odvětví
	2. Dobré jméno firmy	2. Vysoká citlivost zákazníků na cenu
	3. Organizační struktura FOCUS	3. Zákazníci mohou rušit chystané investice
	4. Podpoření oddělení výzkumu a vývoje	4. Utužení státní regulace v oblasti lidských zdrojů
	5. Průnik na nové trhy	5. Slabá koruna
Internal S	S-O	W-O
1. Dobré pracovní podmínky	Maxi - Maxi	Mini - Maxi
2. Přátelská atmosféra na pracovišti	Využít S na identifikované O <b>Ofenzivní přístup</b>	Překonat W při sdílení O <b>Opatrný přístup</b>
3. Vysoká produktivita práce	1. Vysoká ziskovost (S) - průnik na nové trhy (O). 2. Dobré pracovní podmínky, přátelská atmosféra a vysoká produktivita (S) - budování dobrého jména firmy (O), zavedení nové organizační struktury (O).	1. Pomocí silných stránek se odlišit od konkurence a vyhnout se rivalitě v odvětví (T). 2. Vysoká ziskovost umožní investovat do zaměstnanců a tím snižovat náklady.
4. Nízká absence		
5. Vysoká ziskovost na pracovníka		
Internal W	S-T	W-T
1. Odchod vzdělaných a zkušených pracovníků	Maxi - Mini	Mini - Mini
2. Způsob hodnocení práce	Využít S a vyhnout se T	Minimalizovat W a vyhýbat se T
3. Nepřesné vymezení pracovních úkolů	1. Pomocí nové organizační struktury zlepšit hodnocení práce a zpřesnit vymezení úkolů a zabránění odchodů kvalifikovaných zaměstnanců. 2. Rozvoj IT, oddělení V a V, průnik na nové trhy - potřeba vzdělaných pracovníků, zvýšení počtu hodin školení. 3. Dobré jméno firmy - snížit počet odchodů, menší potřeba externího náboru.	1. Firma si je vědoma svých slabostí a snaží se je minimalizovat pomocí svých silných stránek. Zároveň zná hrozby externího okolí, kterým se snaží pomocí svých silných stránek a příležitostí vyhnout.
4. Vysoká míra externího náboru		
5. Nízký počet hodin školení na jednoho pracovníka		

Zdroj: Vlastní zpracování

Po zvážení managementem firmy se nejlepší strategií zdá být ofenzivní přístup s využitím silných stránek podniku a externích příležitostí.

#### 4. Návrh personální strategie a doporučení

Pro personální oblat byly pro rok 2016 stanoveny tyto strategické cíle:

**Tab. č. 4. 1. Personální strategické cíle společnosti Vyncke s.r.o.:**

Strategický cíl 1	<i>Každý nový zaměstnanec má přiřazeného jednoho člověka, který se o něj po nástupu po dobu 6 měsíců stará.</i>
Strategický cíl 2	<i>Každý manažer má ve svém týmu max. 20 zaměstnanců.</i>
Strategický cíl 3	<i>Zkvalitnit motivační a hodnotící systém zaměstnanců.</i>
Strategický cíl 4	<i>Zaměření na vzdělávání a rozvoj. Zvýšit počet hodin školení na pracovníka na 15 hodin ročně.</i>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Návrh strategických operací vychází ze zformulovaných cílů společnosti. Tyto cíle byly stanoveny nejvyšším vedením společnosti pro rok 2016. Všechny navržené strategické operace by měly pomoci ke splnění stanovených cílů pro personální oblast a měly by být podpořeny silnými stránkami společnosti a zároveň eliminovat a brát v potaz slabé stránky podniku a jejího ohrožení. Strategické operace byly formulovány společně s personalistou podniku.

**Tab. č. 4. 2. Strategická operace pro dosažení cíle 1:**

Strategická operace	Výběr pracovníků a jejich zaškolení
Odpovědná osoba	Personalista
Náklady	10 000 Kč/1 osoba
Charakteristika	V minulosti bylo zaznamenáno několik stížností od nových zaměstnanců, že se jim po příchodu do firmy nikdo nevěnoval a byli ponecháni svému osudu. Pro rok 2016 si management firmy přeje, aby byl každému nově příchozímu zaměstnanci přiřazen jeden služebně starší a zkušenější kolega, který mu pomůže se zaučením a bude ho vést, pomůže mu s uvedením do firmy a zapadnutím do týmu po dobu 6 měsíců od nástupu. V rámci toho cíle je nutné jasně stanovit pracovníky napříč pracovními pozicemi, kteří se budou o nově příchozí starat. Pro každou pracovní pozici vypracuje personalista v kooperaci s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení manuál/průvodce, který popíše jednotlivé etapy a body, které je potřeba udělat u nově příchozího zaměstnance. S vybranými zaměstnanci pak bude provedeno jednodenní školení, kde jim bude vysvětleno, co se po nich bude chtít a nastíněn postup jejich pomoci nově příchozím. Toto opatření zabrání pocitu ztracenosti nových zaměstnanců, pomůže jim zorientovat se v jejich pracovních úkolech a začlenit je do pracovního týmu.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Cíl 2 nesplňuje v rámci Vyncke s.r.o. pouze manager UNIT 2. Ostatní oddělení Dynamic, sales atd. splňují podmínku, kdy jeden manager má max. 20 zaměstnanců.

**Tab. č. 4. 3. Strategická operace pro dosažení cíle 2:**

Strategická operace	Rozdělení UNIT 2 na dva týmy
Odpovědná osoba	Personalista a vedoucí UNIT 2
Náklady	120 000 Kč(externí nábor)/1 team leader
Charakteristika	<p>V rámci UNIT 2, jehož většina zaměstnanců pracuje ve Vyncke s.r.o., je 38 zaměstnanců. Nynější manager má tak pod sebou velké množství zaměstnanců a jejich řízení je náročné. Navrhují rozdělení UNIT 2 na dva pracovní týmy po 19 zaměstnancích. Pracovní týmy se budou skládat z jednoho vedoucího pracovníka, konstruktérů (DTE, LDE, MDE), field inženýry, projektového manažera, asistenta projektového manažera a pracovníků servisu. Výběr jednotlivých zaměstnanců bude proveden vedoucím UNIT 2 a personalistou. Pro nově vytvořené týmy je nutné najít nové vedoucí pracovníky, ať už z interních nebo externích zdrojů. Požadavky na tuto pozici budou formulovány vedoucím UNIT 2 a personalistou. Následně bude proveden výběr mezi zaměstnanci firmy, pokud nebude nalezen vhodný kandidát, bude se hledat externě. Současný vedoucí UNIT 2 bude v budoucnu vykonávat dohled nad oběma týmy.</p>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tab. č. 4. 4. Strategická operace č. 1 pro dosažení cíle 3:**

Strategická operace	Zavedení formuláře AR
Odpovědná osoba	Personalista, vedoucí pracovníci všech oddělení
Náklady	0 Kč
Charakteristika	<p>Mezi významné slabosti podniku vyšly ve SWOT analýze: odchod vzdělaných a zkušených pracovníků, špatný způsob hodnocení práce a nepřesné vymezení pracovních úkolů. K jejich eliminaci je nutný kvalitní motivační a hodnotící systém zaměstnanců. Zavedení hodnotícího ročního formuláře Annual review. Formulář bude obsahovat cíle na daný rok, který si stanoví každý zaměstnanec se svým nadřízeným. Cíle by měly být SMART. Dále popis klíčových pracovních úkolů a požadavků na školení. Každý zaměstnanec se s svým nadřízeným ohledně AR sejde 3 x ročně. V lednu si spolu stanoví cíle na daný rok a stanoví klíčové pracovní povinnosti. V půlce roku se spolu sejdou, kde prodiskutují pokrok a možné překážky ve splnění cílů. Na konci roku se sejdou naposledy ke zhodnocení splněných cílů a pracovních úkolů. Pro zaměstnance je to nový způsob hodnocení práce a zároveň motivace k plnění pracovních úkolů.</p>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tab. č. 4. 5. Strategická operace č. 2 pro dosažení cíle 3:**

Strategická operace	Pravidelné schůzky zaměstnanců s managementem
Odpovědná osoba	Personalista, vedoucí pracovníci všech oddělení
Náklady	0 Kč
Charakteristika	V rámci zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci společnosti je vhodné zavést pravidelné měsíční setkání, při kterých budou zaměstnancům sděleny důležité informace týkající se podniku, dosažených hospodářských výsledků, změnách v podniku apod. Zároveň bude dán prostor zaměstnancům k vyjádření jejich názorů a dotazů.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tab. č. 4. 6. Strategická operace č. 3 pro dosažení cíle 3:**

Strategická operace	Pravidelné schůzky pracovních týmů pracujících na stejném projektu
Odpovědná osoba	Vedoucí UNIT 2, personalista
Náklady	0 Kč
Charakteristika	Dále v rámci zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a sdílení informací ohledně pokroku a novinek projektů. V rámci UNIT 2 pracují zaměstnanci na několika projektech v menších týmech. Tyto týmy by se scházely na pravidelných schůzkách co 14 dní, kde by si sdělili novinky, pokroky nebo problémy, které se vyskytly v rámci projektu, a které by spolu mohli vyřešit.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tab. č. 4. 7. Strategická operace č. 1 pro dosažení cíle 4:**

Strategická operace	Vytvoření kompetenčního modelu organizace
Odpovědná osoba	Personalista
Náklady	50 000 Kč pro cca 5 pracovních pozic
Charakteristika	Kompetenční model organizace popisuje všechny kompetence (znalosti, dovednosti, schopnosti aj.) potřebné pro efektivní plnění cílů podniku. Dobře zpracovaný kompetenční model zkvalitňuje personální práci a mimo jiné pomáhá i při vzdělávání zaměstnanců. Díky detailnímu popisu kompetencí jednotlivých pracovních pozic lze jasně identifikovat potřebné znalosti a dle toho nastavit vzdělávání v organizaci. Díky kompetenčnímu modelu vedoucí pracovníci identifikují vzdělávací potřeby svých zaměstnanců. Identifikace vzdělávacích potřeb by měla probíhat každoročně.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tab. č 4. 8. Strategická operace č. 2 pro dosažení cíle 4:**

<b>Strategická operace</b>	<b>Vytvoření plánů vzdělávání</b>
<b>Odpovědná osoba</b>	Personalista, vedoucí pracovníci
<b>Náklady</b>	nelze dopředu definovat
<b>Charakteristika</b>	Po identifikaci vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců je na managementu firmy a personalistovi vypracovat plán vzdělávání. Je nutno rozpoznat naléhavost jednotlivých vzdělávacích potřeb, stanovit priority a určit jejich rozsah. Na základě toho se pak stanoví konkrétní tréninkové kurzy nebo rozvojové programy. Ty budou poskytovány buď v rámci firmy nebo externě.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Následuje vyjádření ke zbylým zjištěným slabým stránkám a hrozbám, které nebyly vybrány do matice IFE a EFE, viz následující tab. č.

**Tab. č. 4. 9. Externí hrozby, slabé stránky a návrhy opatření:**

<b>Externí hrozby:</b>	<b>Opatření</b>
Bude čím dál obtížnější sehnat zaměstnance na dělnické	Reforma školství, spolupráce s vybranými středními školami
Zaměstnanci budou požadovat vyšší mzdy, benefity apod.	Dobré jméno firmy, nová organizační struktura FOCUS
Větší podíl starších pracovníků (vyšší nemocnost, snižování kvalifikace)	Kvalitní pracovníci, zkušenosti, program na podporu zdravého životního stylu, dobré pracovní podmínky.
Komplikace při zaměstnávání mladých brigádníků.	Podpora státu zkrácených úvazků
Větší odpovědnost manažerů, pokud přivedou firmu do insolvence zaviněním svých povinností.	Dobré jméno firmy, loajalita pracovníků, kvalitní firemní kultura.
Změny ve vyplácení nemocenské, možnost zneužití zaměstnanci.	Loajalita k firmě, dobré jméno firmy, kvalitní firemní kultura, program na podporu zdravého životního stylu.
Sladování předpisů v oblasti BOZP s EU.	Zvyšování dobrého povědomí o firmě, snižování fluktuace.
Snižování nezaměstnanosti a čím dál obtížnější sehnat zaměstnance z externích zdrojů	Vnitřní zdroje, spolupráce s vybranými středními a vysokými školami.
Růst objemu mezd o 4,1%	Nízká inflace, zaměstnanci nebudou tlačit na růst mezd. Využití dotací EU, státní podpora zaměstnavatelnosti.
Růst ekonomiky (zaměstnanci budou požadovat vyšší mzdy, větší fluktuace atd.)	Nízká inflace, zaměstnanci nebudou tlačit na růst mezd. Využití dotací EU, státní podpora zaměstnavatelnosti.
Propad ekonomiky.	Flexibilita organizace - nová organizační struktura FOCUS, dobré jméno firmy, nízký tlak na mzdy, podpora státu v oblasti zaměstnavatelnosti, dotace EU.
Výhra levice. Očekává se nárůst nákladů na lidské zdroje.	Dotace EU, vysoká produktivita práce.
Špatný vzdělávací systém ČR. Nekvalitní pracovníci.	Reforma školství, spolupráce s vybranými středními školami, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, dotace EU na školení, dobré pracovní podmínky.
Zvyšování důchodového věku. Snižování produktivity zaměstnanců.	Kvalitní pracovníci, zkušenosti, program na podporu zdravého životního stylu, dobré pracovní podmínky.
Rozvoj technologií umožňujících práci z domova. Možnost úniku informací a zneužití.	Loajalita k firmě, dobré jméno firmy, kvalitní firemní kultura, risk management.
Zákazníci mohou snadno přejít ke konkurenci.	Kvalitní pracovníci, podpora oddělení výzkumu a vývoje, dobré jméno firmy, dobré pracovní podmínky, nová organizační struktura, vstup na nové trhy.
Hrozba vstupů nových konkurentů.	Kvalitní pracovníci, podpora oddělení výzkumu a vývoje, dobré jméno firmy, dobré pracovní podmínky, nová organizační struktura, vstup na nové trhy.
Vysoká vyjednávací síla dodavatelů.	Zaměstnání vhodných nákupčích, kvalifikovaní zaměstnanci, analýza trhu.
<b>Slabé stránky:</b>	
Neznalost zaměstnanců firemní strategie	Zavedení pravidelných schůzek zaměstnanců s managementem.
Vysoké množství práce na jednoho pracovníka	Zavedení pravidelných schůzek zaměstnanců pracujících na stejném projektu. Zavedení hodnocení zaměstnanců pomocí formuláře AR.
Neexistence výkonnostních odměn	Formulář AR.
Zpětná vazba od nadřízených	Zavedení pravidelných schůzek zaměstnanců pracujících na stejném projektu. Zavedení hodnocení zaměstnanců pomocí formuláře AR.
Nízký odborný rozvoj	Kompetenční model organizace, plán vzdělávání a odborného rozvoje.
Nemožnost plánování práce	Zavedení pravidelných schůzek zaměstnanců pracujících na stejném projektu. Zavedení hodnocení zaměstnanců pomocí formuláře AR, nová organizační struktura FOCUS - větší flexibilita. Kompetenční model organizace.
Vysoký podíl pracovníků, kteří jsou u společnosti méně než 2 roky	Dobré jméno firmy, loajalita pracovníků, kvalitní firemní kultura, dobré pracovní podmínky, nová organizační struktura FOCUS, kompetenční model a plán vzdělávání a odborného rozvoje. Měření spokojenosti pracovníků.
Vysoká fluktuace (dobrovolné odchody)	Dobré jméno firmy, loajalita pracovníků, kvalitní firemní kultura, dobré pracovní podmínky, nová organizační struktura FOCUS, kompetenční model a plán vzdělávání a odborného rozvoje. Měření spokojenosti pracovníků.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Doporučuji vedení společnosti výše navržené strategické operace k naplnění strategických cílů v personální oblasti. Navržená opatření jsou v souladu se silnými stránkami společnosti, podporují příležitosti externího prostředí a snaží se eliminovat slabé stránky a hrozby.

Navrhovanou strategii je nutné prověřit z hlediska návaznosti na ostatní dílčí strategie společnosti a zejména celkovou strategii. Pokud mezi personální strategií a celkovou strategií není významná kolize, doporučuji její začlenění do dokumentace celkovou strategie.

Navržené strategické operace doporučuji realizovat ihned, průběžně sledovat její plnění a v případě odchylek od plánů je nutná jejich aktualizace a úprava personalistou v kooperaci s managementem firmy.



## 5. Závěr

Diplomová práce se zabývala strategickou analýzou společnosti Vyncke s.r.o. a tvorbou personální strategie. Práci jsem psala z pozice zaměstnankyně, ve které jsem (s výjimkou mateřské dovolené) zhruba deset let a firmu tak dobře znám. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány základní teoretická východiska práce a definovány důležité pojmy, které se pojí k personální strategii. V praktické části je provedena strategická analýza pomocí vybraných metod vnější a vnitřní pozice firmy v personální oblasti. Jsou stanoveny vnější hrozby a příležitosti, vnitřní silné a slabé stránky. V kapitole 4. *Návrh personální strategie a doporučení* jsou popsány strategické personální cíle v personální oblasti a navrženy strategické operace vedoucí k jejich naplnění.

Personální strategické cíle jsou následující:

- Každý nový zaměstnanec má přiřazeného jednoho člověka, který se o něj po nástupu po dobu 6 měsíců stará.
- Každý manažer má ve svém týmu max. 20 zaměstnanců.
- Zkvalitnit motivační a hodnotící systém zaměstnanců.
- Zaměření na vzdělávání a rozvoj. Zvýšit počet hodin školení na pracovníka na 15 hodin ročně.

K těmto cílům byly navrženy strategické operace:

- Výběr pracovníků a jejich zaškolení.
- Rozdělení UNIT 2 na dva týmy.
- Zavedení formuláře AR.
- Pravidelné schůzky zaměstnanců s managementem.
- Pravidelné schůzky zaměstnanců pracujících na stejném projektu.
- Vytvoření kompetenčního modelu organizace.
- Vytvoření plánu vzdělávání.

Cílem práce bylo zhodnocení současné personální situace ve vybrané společnosti a pomocí metod SLEPT analýzy metodou MAP, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, dotazníkovým šetřením mezi odchozími zaměstnanci a měřením lidského kapitálu navrhnout strategické operace vedoucí k naplnění personálních strategických cílů společnosti. Lze konstatovat, že cíl práce byl v kapitole 3. *Praktická aplikace zaměřená na formulaci personální strategie* a měření výkonnosti lidského kapitálu ve společnosti a 4. *Návrh personální strategie a doporučení*, naplněn.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Amstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2014, xxxiv, 842 s. ISBN 9780749469641.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

BECKER, Brian E, Mark A HUSELID a David ULRICH. *The HR scorecard: linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press, c2001. ISBN 1578511364.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

EDITED BY MARSHALL SCOTT POOLE, Andrew H. *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2004. ISBN 9780199727568.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.

HILL, Charles W a Gareth R JONES. *Strategic management: an integrated approach*. 8th ed. Boston: Houghton Mifflin, c2008. ISBN 0618894691.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xiii, 184 s. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-885-1.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

ULRICH, David. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press, c1997. ISBN 0875847196.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Překlad Zuzana Maňasová. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Česko: Čintámani, c2005. ISBN 80-239-4969-1.

### Online zdroje:

CZSO: ÚROVEŇ VZDĚLÁNÍ OBYVATELSTVA PODLE VÝSLEDKŮ SČÍTÁNÍ LIDU. CZSO [online]. [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536250/17023214.pdf/7545a15a-8565-458b-b4e3-e8bf43255b12?version=1.1>

Česká národní banka: Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání. CNB[online]. 2015 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2015/150806\\_pro\\_hlaseni.html](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2015/150806_pro_hlaseni.html)

Evropský parlament [online]. [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/portal/cs>

Globenewswire: *Biomass Boiler Market is Projected to Reach USD 8,907.0 Million by 2022 : Transparency Market Research* [online]. [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://globenewswire.com/news-release/2015/06/29/748097/10140019/en/Biomass-Boiler-Market-is-Projected-to-Reach-USD-8-907-0-Million-by-2022-Transparency-Market-Research.html>

Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce - leden 2015. MF CR [online]. [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>

Ministerstvo financí České republiky: Jaká je životní úroveň v České republice? Na otázku odpoví publikace MPSV.*MPSV* [online]. [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/21733/TZ\\_310815b.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/21733/TZ_310815b.pdf)

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Dělení CzechInvestu: Nová Agentura pro podnikání a inovace zjednoduší čerpání evropských fondů. *MPO* [online]. [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument159432.html>

OECD (2015), Education at a Glance 2015: OECD Indicators, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2015-en>

PWC: HR Controlling 2013: Závěrečná zpráva. *PWC* [online]. [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/assets/hrc-zaverecna-zprava-cz.pdf>

PWC. *PWC* [online]. [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/us/en.html>

Vyncke. *Vyncke: Clean energy technology* [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: [www.vyncke.com](http://www.vyncke.com)

#### **Ostatní zdroje:**

Interní materiály firmy Vyncke s.r.o.

## Seznam zkratek

EFE	External Factor Evaluation
IFE	Internal Factor Evaluation
HR	Human Resources
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
SBU	Strategic Business Unit

## Seznam grafů

- Graf č. 3. 1. Celkové objednávky a hrubá marže
- Graf č. 3.2. Počet globálních copy & paste projektu a projektů na klíč v roce 2014
- Graf č. 3. 3. Vyhodnocení otázky na pohlaví
- Graf č. 3. 4. Vyhodnocení otázky na věk
- Graf č. 3. 5. Vyhodnocení otázky na dosažené vzdělání
- Graf č. 3. 6. Vyhodnocení otázky na pracovní pozici
- Graf č. 3. 7. Vyhodnocení otázky na dobu práce ve firmě Vyncke s.r.o.
- Graf č. 3. 7. Vyhodnocení otázky na vzdálenost bydliště od místa práce
- Graf č. 3. 8. Vyhodnocení otázky, zda byla práce ve Vyncke první pracovní zkušeností
- Graf č. 3.9. Vyhodnocení na doporučení Vyncke s.r.o. jako dobrého zaměstnavatele
- Graf č. 3. 10. Vyhodnocení otázky, zda byli zaměstnanci spokojeni s firemní strategií
- Graf č. 3. 11. Vyhodnocení otázky na spokojenost s teplem
- Graf č. 3. 12. Vyhodnocení otázky na spokojenost s hlukem
- Graf č. 3. 13. Vyhodnocení otázky na spokojenost se světlem
- Graf č. 3. 14. Vyhodnocení otázky na spokojenost s čistotou
- Graf č. 3. 15. Vyhodnocení otázky spokojenosti se systémem firemního stravování
- Graf č. 3. 16. Vyhodnocení otázky na spokojenost s pracovní dobou
- Graf č. 3. 17. Vyhodnocení otázky na spokojenost s množstvím práce
- Graf č. 3. 18. Vyhodnocení otázky na spokojenost s firemním vzděláváním (jazyky)
- Graf č. 3. 19. Vyhodnocení otázky na spokojenost s firemním vzděláváním (zaškolení)
- Graf č. 3. 20. Vyhodnocení otázky na spokojenost s odborným rozvojem
- Graf č. 3. 21. Vyhodnocení otázky na spokojenost s dopravou do zaměstnání
- Graf č. 3. 22. Vyhodnocení otázky na spokojenost s podporou volnočasových aktivit



- Graf č. 3. 23. Vyhodnocení otázky na spokojenost s podporou sportovních aktivit
- Graf č. 3. 24. Vyhodnocení otázky na atmosféru na pracovišti
- Graf č. 3. 25. Vyhodnocení otázky na vztahy na pracovišti
- Graf č. 3. 26. Vyhodnocení otázky na spokojenost s přesností vymezení úkolů
- Graf č. 3. 27. Vyhodnocení otázky na spokojenost s poskytnutým uznáním
- Graf č. 3. 28. Vyhodnocení otázky na spokojenost s odpovědností
- Graf č. 3. 29. Vyhodnocení otázky na spokojenost s možností kariérního růstu
- Graf č. 3. 30. Vyhodnocení otázky na spokojenost s firemními benefity
- Graf č. 3. 31. Vyhodnocení otázky na spokojenost s teambuildingem
- Graf č. 3. 32. Vyhodnocení otázky na spokojenost s respektem k zaměstnancům
- Graf č. 3. 33. Vyhodnocení otázky na spokojenost s hodnocením práce
- Graf č. 3. 34. Vyhodnocení otázky na spokojenost s komunikací mezi zaměstnanci
- Graf č. 3. 35. Vyhodnocení otázky na spokojenost s možností plánování práce
- Graf č. 3. 36. Vyhodnocení otázky spokojenost s podporou nových myšlenek
- Graf č. 3. 37. Vyhodnocení otázky na spokojenost se zpětnou vazbou od nadřízeného
- Graf č. 3. 38. Vyhodnocení otázky, zda zaměstnanci souhlasí, že za dobrou práci se jim dostalo náležitého uznání
- Graf č. 3. 39. Vyhodnocení otázky, zda zaměstnanci souhlasí, že povyšování byli ti zaměstnanci, kteří si to zasloužili
- Graf č. 3. 40. Vyhodnocení otázky, zda zaměstnanci souhlasí, že o svých pracovních úkolech měli dostatek informací
- Graf č. 3. 41. Vyhodnocení otázky, zda zaměstnanci souhlasí, že nadřízení měli dostatečnou autoritu
- Graf č. 3. 42. Vyhodnocení otázky, zda zaměstnanci souhlasí, že nadřízení se k nim chovali s respektem
- Graf č. 3. 43. Vyhodnocení otázky, zda zaměstnanci souhlasí, že se cítili být jako členové týmu
- Graf č. 3. 44. Vyhodnocení otázky, zda si zaměstnanci myslí, že práce ve firmě přinášela nějaká zdravotní rizika
- Graf č. 3. 45. Vyhodnocení otázky se spokojeností ohledně bezpečnosti práce
- Graf č. 3. 46. Vyhodnocení otázky na spokojenost s úrovní bezpečnostního školení
- Graf č. 3. 47. Vyhodnocení otázky na spokojenost s pracovním prostředím
- Graf č. 3. 48. Vyhodnocení otázky na spokojenost s bezpečnostním značením na pracovišti

Graf č. 3. 49. Vyhodnocení otázky na spokojenost s poskytováním bezpečnostních pomůcek

Graf č. 3. 50. Vyhodnocení otázky, zda byli zaměstnanci seznámeni s firemní kulturou

Graf č. 3. 51. Vyhodnocení otázky, zda byla pro zaměstnance práce zajímavá

Graf č. 3. 52. Vyhodnocení otázky na důvod odchodu

Graf č. 3. 53. Vyhodnocení otázky na spokojenost, zda bylo odměňování vázáno na pracovní výkon

Graf č. 3. 54. Vyhodnocení otázky na spokojenost se svým platem

Graf č. 3. 55. Vyhodnocení otázky, zda zaměstnanci souhlasí, že odměňování bylo spravedlivé

Graf č. 3. 56. Vyhodnocení otázky na spokojenost s vývojem mezd

## **Seznam tabulek**

Tab. č. 3. 1. SLEPT analýza pomocí metody MAP

Tab. č. 3. 2. Měření lidského kapitálu

Tab. č. 3. 3. Matice EFE

Tab. č. 3. 4. Matice IFE

Tab. č. 3. 5. Matice TOWS

Tab. č. 4. 1. Personální strategické cíle společnosti Vyncke s.r.o.

Tab. č. 4. 2. Strategická operace pro dosažení cíle 1

Tab. č. 4. 3. Strategická operace pro dosažení cíle 2

Tab. č. 4. 4. Strategická operace č. 1 pro dosažení cíle 3

Tab. č. 4. 5. Strategická operace č. 2 pro dosažení cíle 3

Tab. č. 4. 6. Strategická operace č. 3 pro dosažení cíle 3

Tab. č. 4. 7. Strategická operace č. 1 pro dosažení cíle 4

Tab. č. 4. 8. Strategická operace č. 2 pro dosažení cíle 4

Tab. č. 4. 9. Externí hrozby, slabé stránky a návrhy opatření

## **Seznam obrázků**

Obr. č. 2.1 Scheinův model organizační kultury

Obr. č. 2.2. Tvorba firemní strategie

Obr. č. 2.3. Hierarchie firemních strategií

Obr. č. 2.4. Matice TOWS

Obr. č. 2.5. Postup definování mise

Obr. č. 2. 6. SMART cíle

Obr. č. 2. 7. Možný návrh podoby personální strategie

Obr. č. 2. 8. Porterův model pěti konkurenčních sil

Obr. č. 2.9. Složení lidského kapitálu

Obr. č. 2. 10. SWOT analýza

Obr. č. 2. 11. Matice EFE

Obr. č. 3. 1. Struktura holdingu

Obr. č. 3.2. Organizace UNIT 2

Obr. č. 3. 3. Nová organizační struktura

Obr. č. 3. 4. Mise firmy

Obr. č. 3. 5. Dílčí cíle pro rok 2016

### Příloha 3: Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.3.2016

.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1. : Výroční zpráva Vyncke s.ro. 2014